



# Gestion des Ressources Humaines et collaboration en pôle de compétitivité : une relation dialogique : le cas de la région Rhône-Alpes

Ludivine Calamel

## ► To cite this version:

Ludivine Calamel. Gestion des Ressources Humaines et collaboration en pôle de compétitivité : une relation dialogique : le cas de la région Rhône-Alpes. Gestion et management. Université de Grenoble, 2012. Français. NNT : 2012GRENG008 . tel-01197179

**HAL Id: tel-01197179**

**<https://theses.hal.science/tel-01197179>**

Submitted on 11 Sep 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## THÈSE

Pour obtenir le grade de

## DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE GRENOBLE

Spécialité : **Gestion des Ressources Humaines**

Arrêté ministériel : 7 août 2006

Présentée par

**Ludivine CALAMEL**

Thèse dirigée par **Christian DEFELIX**

préparée au sein du **Laboratoire CERAG**  
dans l'**École Doctorale de Sciences de Gestion**

**Gestion des Ressources Humaines  
et collaboration en pôle de  
compétitivité :  
une relation dialogique.**

**Le cas de la Région Rhône-Alpes.**

Soutenance de thèse le **22 juin 2012**. Le jury est composé de :

**Monsieur Christian DEFELIX**, Directeur de thèse,  
Professeur des Universités à l'Université de Grenoble, IAE

**Madame Nathalie DROUIN**, rapporteur,  
Professeure à l'école des Sciences de la Gestion,  
Université de Québec à Montréal - Canada

**Monsieur Daniel LEROY**, Président du jury  
Professeur des Universités  
Université François Rabelais de Tours, IAE de Tours

**Monsieur François PICHAULT**, rapporteur  
Professeur à HEC-Ecole de gestion  
Université de Liège – Belgique



Ludivine CALAMEL

Gestion des Ressources Humaines et collaboration  
en pôle de compétitivité : une relation dialogique.

Le cas de la Région Rhône-Alpes.

Directeur de thèse : Christian DEFELIX

# Résumé

---

Depuis quelques années, nous assistons à de profondes mutations économiques qui impliquent un changement de frontières organisationnelles. On constate que le mode de fonctionnement inter-organisationnel est de plus en plus pertinent, il est ainsi présenté comme le périmètre adéquat de mise en œuvre des nouvelles formes de gouvernance au service de l'innovation.

Les travaux de recherche effectués dans le cadre de cette thèse de doctorat s'inscrivent dans ce contexte et concernent les pôles de compétitivité, ainsi que les projets collaboratifs s'y rattachant. Travailler en mode collaboratif implique la multiplicité et la découverte de nouveaux modes de fonctionnement des uns et des autres. La collaboration inter-organisationnelle engage une multitude d'acteurs différents, ayant des rythmes de travail aussi divers que variés, des cultures d'entreprises différentes, des compétences différentes et complémentaires, etc.

Les pôles de compétitivité supposent que les adhérents soient dans une posture de collaboration. La mise en réseau des entreprises et organisations adhérentes aux pôles nécessite de travailler ensemble et collaborer sur des missions et projets communs.

Or, la gestion des ressources humaines au sein d'un pôle de compétitivité n'est pas simple : nous l'avons énoncé plus haut, les populations en présence ont des statuts et des cultures très différents (chercheurs, entrepreneurs, salariés, etc.), la plupart des personnes associées aux pôles ne sont ni dirigées, ni rémunérées par celui-ci, l'organisation du travail sur des projets de Recherche & Développement collaboratif est spécifique. Chaque structure adhérente a des spécificités et enjeux différents.

Qu'en est-il alors de la collaboration au sein d'un pôle de compétitivité ? Quelle GRH y observe-t-on ? Celle-ci favorise-t-elle la collaboration entre adhérents ?

Mots clés : Pôles de compétitivité, projets collaboratifs, dispositifs et pratiques de GRH, leviers de collaboration

# Remerciements

---

Nous disons trop souvent ce qui ne va pas, mais nous ne nous exprimons pas suffisamment lorsque tout va bien. Ces quelques lignes en sont un bon moyen.

Tout d'abord je souhaite remercier très chaleureusement mon directeur de thèse sans qui je n'aurai certainement pas réalisé de thèse de doctorat. Merci Christian, sincèrement, pour votre accompagnement durant ce cheminement. Les débuts ont plutôt été chaotiques, mais vous avez su m'aider et « veiller au grain ». Merci pour votre ténacité et votre optimisme. Collaborer avec vous sur ce projet Humapôle a été un immense plaisir.

Naturellement je souhaite remercier Didier. Lorsque je pense à ces débuts de thèse, je me remémore les petites attentions et les messages d'encouragements que vous me laissiez. Merci pour votre gentillesse et merci de m'avoir guidée lors de mes premiers entretiens, j'ai beaucoup appris à vos côtés.

Je remercie également Nathalie d'avoir accepté de faire partie de mon jury de thèse, merci pour ta générosité et pour ton accueil en terre canadienne. Nos échanges m'ont faite progresser.

Merci à François, de m'avoir écoutée, d'avoir pris le temps de travailler sur mon sujet. Merci pour tous tes conseils avisés qui m'ont réellement permis de m'améliorer dans mon raisonnement.

Je souhaite remercier également Daniel LEROY d'avoir accepté de faire partie de mon jury de thèse. Merci de m'avoir offert la possibilité d'être présente dans un de vos chapitres d'ouvrage (à paraître).

Certaines personnes m'ont aidée quant à la relecture de ce manuscrit, il s'agit de Virginie, Paulette et Christine, ma maman. Je vous dis un grand merci à toutes les trois, pour votre temps et tous les conseils prodigués.

Je salue et remercie l'équipe de l'atelier RH, du CERAG, qui m'a vu évoluer durant ces trois années et m'a réellement aidée, notamment lors de mes

présentations. Merci également à Marie-José AVENIER pour ses conseils avisés quant au positionnement épistémologique de mon travail.

Je remercie chaleureusement le département Management & Comportement de l'ESC Grenoble qui m'a accueillie la première année de ma thèse (2009), lorsque je n'avais pas (plus) de financement. Vous m'avez reçue et m'avez fait travailler auprès de vous, merci de m'avoir donné ces belles opportunités de co-écritures, je pense notamment à Pierre-Yves, Roxana et Mohammed. Merci à l'équipe de la reprographie également pour son aide précieuse lors de la dernière ligne droite.

Je remercie vivement toutes les personnes qui ont été impliquées et qui ont pris du temps pour me recevoir ces trois dernières années. Plus précisément, je remercie les équipes d'animation des pôles de compétitivité rencontrées, ainsi que les partenaires des projets collaboratifs étudiés. Je remercie particulièrement Isabelle Millet et Nicolas Leterrier de Minalogic, ainsi que Christian Ferveur de Schneider Electric d'avoir été disponibles et avenants à mon égard.

Last but not least ... Maman, Papa, ma sœur Astrid et Brice.

Merci de tout cœur, ces trois années ont été chargées et vous avez su m'accompagner. Vous avez cru en mes capacités et avez su me donner la force de réaliser ce travail. Merci à toi Brice de m'avoir épaulée en toute constance et de rêver à nos futurs projets encore et toujours.

Un dernier merci à mes familles, CALAMEL – COTELLE – ROBERT et à mes ami(e)s, plus particulièrement Amandine, Anaïs et Sébastien, et tous ceux que je ne cite pas expressément, mais qui m'entourent, Merci. Vos petits mots et gestes d'attention ont été accueillis avec succès ces trois dernières années...

Now ... it's your turn Matthieu ☺

# Sommaire

---

<b>Introduction générale</b>	<b>p. 7</b>
0.1 Le contexte général et motif de la recherche	p. 7
0.2 La construction de l'objet de recherche	p. 12
0.3 Positionnement épistémologique constructiviste	p. 19
0.4 Le canevas de la recherche	p. 24
<b>Partie I : Les pôles de compétitivité, un enjeu de collaboration sur fond de GRH mosaïque</b>	<b>p. 27</b>
<b>Chapitre 1 : Les RTO, formes d'organisations basées sur la collaboration</b>	<b>p. 29</b>
1.1 Les Réseaux Territoriaux d'Organisations émergents du terrain	p. 30
1.1.1. Les <i>clusters</i>	p. 30
1.1.2. Les districts industriels	p. 34
1.2 Les RTO labellisés par les pouvoirs publics	p. 36
1.2.1 Les systèmes productifs locaux	p. 37
1.2.2 Les pôles de compétitivité	p. 41
1.3 Comparatif et fonctionnement des Réseaux Territoriaux d'Organisations	p. 46
1.3.1. Comparatif des quatre principaux RTO	p. 46
1.3.2. Financements et évaluations des pôles de compétitivité	p. 51
<b>Chapitre 2 : La collaboration : non une donnée, mais une construction sociale</b>	<b>p. 72</b>
2.1 Les déterminants de la collaboration	p. 73
2.1.1 Définition	p. 73
a) La coopération	p. 73
b) La coordination	p. 78
c) La collaboration	p. 90
2.1.2 Emergence de nouvelles formes de gestion d'équipe	p. 94
a) Management, GRH et gestion de projet classique	p. 95
b) Partenariats inter-organisationnels	p. 97
c) Définition de projet collaboratif	p. 102

2.2	La GRH au sein d'un réseau inter-organisationnel particulier	p. 105
2.2.1	GRH classique intra-organisationnelle	p. 105
2.2.2	Les nouvelles formes inter-organisationnelles	p. 108
2.2.3	Particularités de la collaboration en pôle de compétitivité	p. 113
<b>Chapitre 3 : Un cadre théorique multi-niveaux</b>		<b>p. 125</b>
3.1	Le méta cadre du contextualisme	p. 126
3.2	L'apprentissage inter-organisationnel	p. 133
3.3	La présence de diverses proximités	p. 142
	<b>Propositions</b>	<b>p. 153</b>
<b>Partie II : L'épreuve des faits : une relation dialogique entre la collaboration et les dispositifs de GRH présents dans les pôles</b>		<b>p.155</b>
<b>Chapitre 4 : Cadre méthodologique et présentation des terrains d'études</b>		<b>p.157</b>
<b>Présentation d'Humapôle</b>		<b>p.158</b>
4.1	Plongée ethnographique dans les projets collaboratifs	p.160
4.1.1	Genèse des investigations	p.161
4.1.2	Choix méthodologiques	p.165
4.1.3	Transcriptions des données et restitutions	p.167
4.2	Présentations des projets collaboratifs :	p.168
4.2.1	SMART Electricity	p.168
4.2.2	NANOCity	p.173
4.3	Emergence de dispositifs RH dans les pôles de compétitivité	p.177
4.3.1	Présentation du volet 3 du projet Humapôle	p.177
4.3.2	Une approche qualitative	p.178
4.3.3	Transcriptions des données et restitutions	p.182
4.4	Présentations des pôles de compétitivité étudiés	p.184
<b>Chapitre 5 : Une GRH plutôt absente dans les projets collaboratifs</b>		<b>p.188</b>
5.1	L'épreuve des faits : deux projets collaboratifs au milieu du gué	p.189
5.1.1	SMART Electricity, ou le défi du pilotage d'un collectif éclaté	p.192
5.1.2	NANOCITY : les difficultés résiduelles d'un partenariat pourtant réduit à deux partenaires	p.200



5.2	Interprétation et discussion : La gestion de projets collaboratifs, ou comment se passer de dispositifs de GRH mutualisés ?	p. 208
5.2.1	Les efforts de coordination, nécessaires mais non suffisants	p. 208
5.2.2	La motivation des acteurs à coopérer : plus qu'une donnée naturelle, un apprentissage	p. 213
5.2.3	Le soutien de la GRH : un levier supplémentaire à mobiliser ?	p. 221
<b>Chapitre 6 : Une GRH plutôt conséquence que cause de la collaboration</b>		p. 236
6.1	Constats : L'expérience RH des pôles de compétitivité : des contenus multiples	p. 237
6.1.1	Deux dimensions en vue de classer les dispositifs de GRH en émergence	p. 238
6.1.2	Panorama des pratiques de GRH observées	p. 242
6.1.3	Premiers constats	p. 245
6.2	Interprétation et discussion à l'aide des grilles de lecture	p. 249
6.2.1	Analyse des dispositifs au regard du contextualisme. Pourquoi y a-t-il des différences entre les deux schémas ?	p. 250
6.2.2	Analyse des dispositifs au regard de la proximité	p. 253
6.2.3	Analyse des dispositifs au regard des deux grilles de lecture	p. 257
<b>Conclusion</b>		p. 282
1.	Synthèse des résultats et réponse à la problématique	p. 282
2.	Contributions théoriques	p. 291
3.	Contributions managériales	p. 291
4.	Limites liées à la thèse	p. 298
5.	Futures recherches induites par ce travail de thèse	p. 299
<b>Bibliographie</b>		p. 301
<b>Annexes</b>		p. 1
<b>Table des figures</b>		p. 24
<b>Table des tableaux</b>		p. 27

# Introduction générale

---

*« Les pôles de compétitivité sont un indéniable succès. Et c'est parce qu'il s'agit d'un indéniable succès qu'il ne faut pas s'en tenir là ! [...] C'est la raison pour laquelle, nous avons décidé de passer à la nouvelle version [...] des pôles de compétitivité, pour que ces derniers deviennent le fer de lance de notre politique industrielle. »*

Propos tenus par François FILLON, Premier Ministre, lors de sa venue à Grenoble en septembre 2008, pour la visite du pôle de compétitivité Minalogic.

Cette citation relate parfaitement l'engagement de l'Etat français dans le dispositif récemment créé que représentent les pôles de compétitivité. Notre recherche s'intéresse à la collaboration et aux dispositifs de GRH présents au sein des pôles de compétitivité, ainsi qu'en leurs projets collaboratifs. Dans cette introduction générale, nous présenterons tout d'abord le contexte général de la recherche, pour discuter ensuite de la construction de l'objet de recherche. Nous proposerons notre positionnement épistémologique, ainsi que la méthodologie employée. Enfin, nous exposerons le canevas de cette thèse.

## *0.1 Contexte général et motifs de la recherche*

Le monde économique actuel, qui a une tendance marquée pour la globalisation et la délocalisation, connaît de graves bouleversements (Gallego et al, 2011). A cela s'ajoute une crise économique et financière mondiale qui a démarré en 2008 et ne cesse de contrarier les entreprises européennes et françaises. Nous traversons actuellement la plus forte récession qu'ait connue

la France depuis les deux derniers chocs pétroliers (1973 et 1979). Dans ce contexte, l'économie française a été pénalisée par la très vive contraction des exportations (- 12,4 %), en lien avec la chute du commerce mondial<sup>1</sup>. Cette évolution implique de grands changements, notamment pour les entreprises.

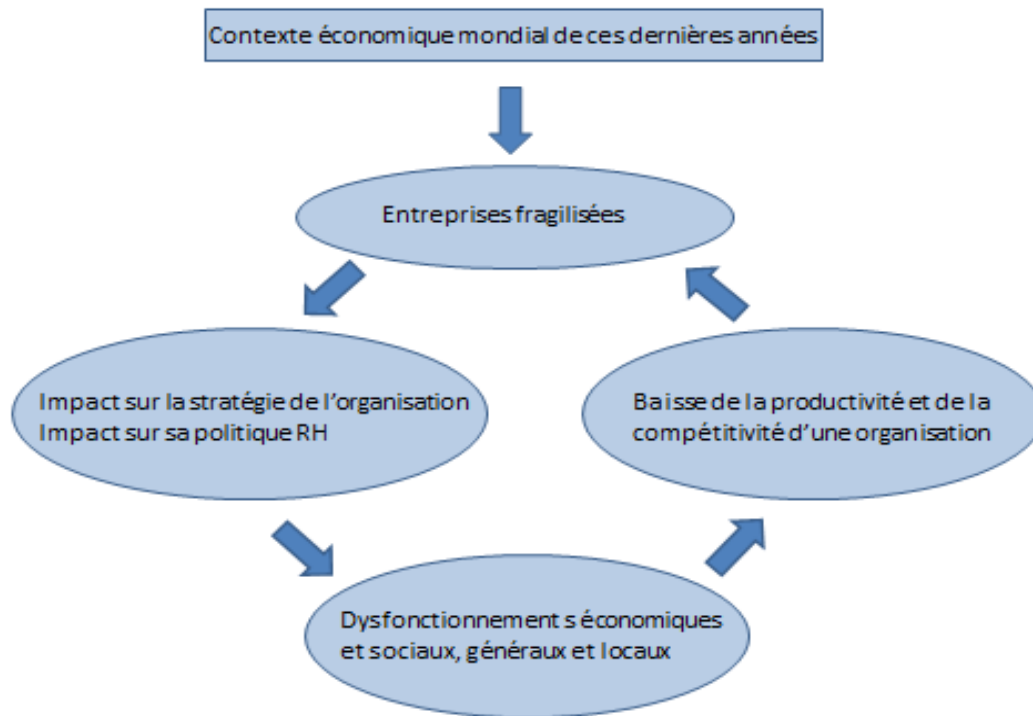
Ces divers bouleversements s'accompagnent à la fois de pénuries de main-d'œuvre dans certains domaines, mais aussi d'une augmentation du taux de chômage (atteignant pratiquement les 10%), certains secteurs d'activité étant plus touchés que d'autres (Sanséau et al, 2012), etc. Ce contexte fragilise les entreprises ainsi que le tissu économique et social local. Divers Plans de Sauvegarde pour l'Emploi (PSE) se mettent en place dans les entreprises, certaines n'osent plus recruter, d'autres encore se résolvent à licencier. Ce contexte favorise la modulation des frontières organisationnelles des entreprises (Pichault et Zune, 2000) : celles-ci s'affaiblissent, et l'organisation en est fragilisée du fait de la concurrence accrue. Les entreprises peinent à rester compétitives. Certaines d'entre elles ferment leurs portes et c'est tout un territoire qui s'en trouve terni et appauvri (Choinard et al, 2001 ; Mendez et Mercier, 2006). Une fermeture d'usine, ou d'entreprise, c'est autant de clients en moins pour d'autres structures locales. *« L'échec des rachats et des reventes de certaines entreprises [...] a été une période très dure pour le territoire (fermeture de sites, pertes d'emplois). »* (Mendez et Mercier, 2006, p.17.)

Dans ce contexte, la place de la gestion des ressources humaines est cruciale au sein des entreprises, quels que soient leur taille ou domaine d'activité. Elle est déterminante dans la compétitivité des organisations, comme le relate le schéma suivant :

---

<sup>1</sup> Sources : INSEE, 2011, Dossier - Attractivité des territoires : 14 types de zones d'emploi

Figure 1 : Présentation du contexte général de la recherche



Pour rester compétitifs dans le contexte de la mondialisation (Barnes et al, 2006 ; Coissard et al, 2010 ; Gérardin et Poirrot, 2010 ; Massmann et Quoniam, 2010), certaines entreprises et acteurs locaux se sont rassemblés de manière spontanée. Ils se sont alliés notamment pour lutter contre les délocalisations, licenciements et autres conséquences dues à l'évolution économique mondiale (Gallaud, 2006), comme le soulignent Mendez et al (2009) : « *Les représentants des petites entreprises défendent davantage une approche territoriale du pôle de compétitivité qui, par la dynamique collective qu'il est susceptible d'insuffler, doit être en mesure de défendre le territoire, les entreprises qu'il abrite et de prévenir les risques de délocalisations.* » (p. 133.)

Ces rassemblements d'entreprises et acteurs locaux peuvent prendre la forme de groupements d'employeurs, de districts ou encore de *clusters*. Leur but premier est de mettre en commun leurs ressources, qui sont des ressources stratégiques (Barney et Zajac, 1994 ; Ray et al, 2004 ; Mendez et Mercier, 2006)

et de collaborer sur certains projets. Nous pourrions définir de manière générique la collaboration comme le fait de travailler ensemble – du latin *co labore* – afin de générer une œuvre commune. Ces entreprises se sont alliées sur un territoire donné afin d’être plus armées, face à la mondialisation (Bobulescu et Ditter, 2010). Cette forme de regroupement est communément intitulée Réseau Territorial Organisé. Les RTO se définissent comme « *des ensembles coordonnés d’acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production* » (Ehlinger et al, 2007, p. 2).

L’Etat s’est emparé de ce dispositif pour labelliser certains Réseaux Territoriaux d’Organisations (Courlet et Pecqueur, 1991). Tout d’abord, une partie de ces derniers ont été désignés sous l’appellation de Systèmes Productifs Locaux, aussi communément nommés SPL. Initiative destinée à faire émerger des collaborations entre organisations situées sur un même territoire, les Systèmes Productifs Locaux ont été instaurés en 1999 par la Diact, Datar<sup>2</sup> de l’époque. Ils ont été créés d’après le modèle italien des districts industriels<sup>3</sup>. L’Etat, qui jusqu’alors ne soutenait pas ce genre d’initiatives, a développé ces groupements d’entreprises et institutions. Ces derniers, aux activités similaires ou complémentaires, ont pour objectifs de mutualiser leurs moyens pour répondre efficacement aux exigences du marché. Les actions des SPL sont principalement tournées vers la performance des entreprises (appareil productif et développement commercial), les ressources humaines, l’innovation et le développement durable.

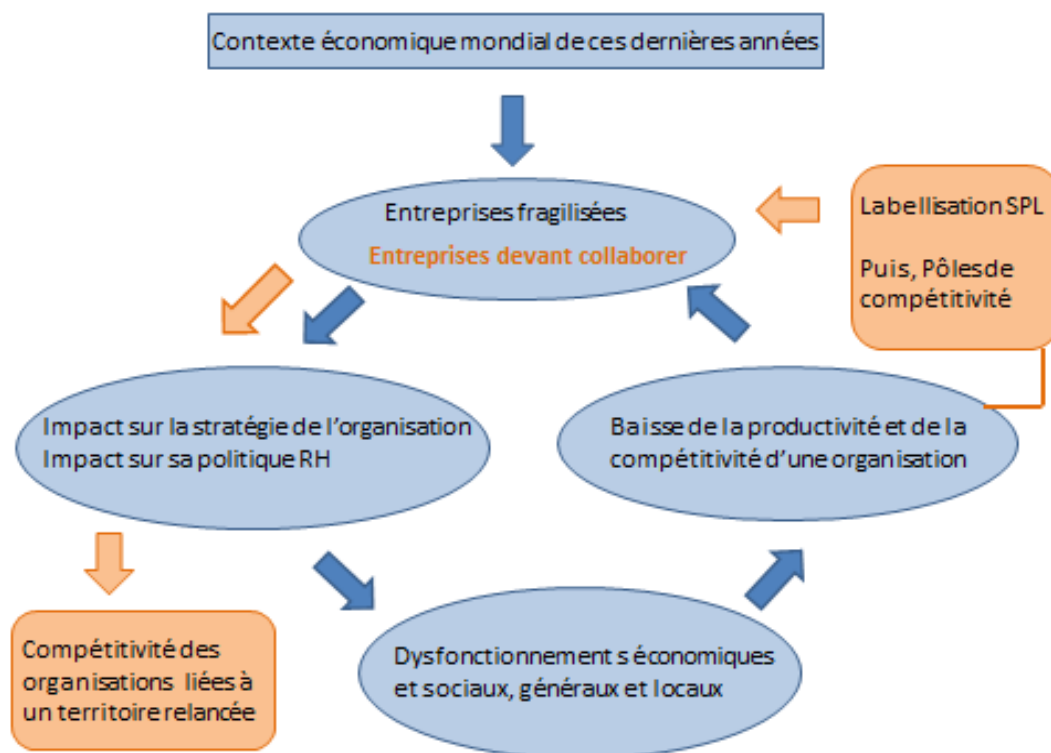
---

<sup>2</sup> DATAR : Délégation interministérielle à l’aménagement du territoire et à l’attractivité régionale

<sup>3</sup> Sources : CDIF devenu France Cluster, 2011

En 2005, l'Etat a continué à inciter ces mises en réseau locales en vue d'encourager la compétitivité française et a lancé les Pôles de Compétitivité. « La politique des pôles de compétitivité s'inscrit dans le cadre d'un programme global qui vise à répondre aux faiblesses de la France dans l'économie de la connaissance, conformément aux objectifs de Lisbonne qui visent à accroître le potentiel européen d'innovation. » (Suire et Vicente, 2008, p. 2). En reprenant le schéma initial, nous constatons que l'Etat a essayé de réagir pour pallier les effets de la mondialisation et tenter de consolider et accroître le potentiel innovant des entreprises françaises, représenté par les parties orangées :

Figure 2 : Contexte général de la recherche approfondie



Les pôles de compétitivité doivent dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un ou plusieurs marchés<sup>4</sup>. Ces projets sont appelés 'projets collaboratifs'. Ils doivent soutenir la compétitivité

<sup>4</sup> Sources : site du gouvernement français des Pôles de compétitivité, 2011

française en transformant le travail réalisé en mode projet, en produit destiné au marché mondial. En effet, les pôles de compétitivité rassemblent sur un territoire donné une multitude d'acteurs appartenant à une - voire plusieurs - chaîne(s) de valeur, ayant pour objectif de créer des projets de Recherche et Développement (R&D) multi-partenaires (Defélix et al, 2008 ; Barabel et al, 2009 ; Coissard et al, 2010). Les pôles de compétitivité ont une multitude d'adhérents aussi divers que variés, comprenant des entreprises de toutes tailles, mais aussi des *start-up*, centres de recherche, universités, etc.

Ces structures adhérentes se rapprochent, font travailler ensemble divers collaborateurs et peuvent parfois s'entre-aider. Ces acteurs constituent le pôle de compétitivité et travaillent en mode projet collaboratif. Comment collaborent-ils ? Comment gèrent-ils cette diversité ? Y a-t-il des outils de GRH existants en vue de faciliter leurs actions de collaboration ?

Dès lors se dessine le thème général de notre recherche. Avant de pouvoir en exposer le canevas, nous allons préciser ce dernier en exposant la démarche suivie dans la construction de l'objet de recherche.

## ***0.2 Construction de l'objet de recherche***

### **Emergence de l'objet**

Selon Allard-Poesi et Maréchal (2007), il existe divers points de départ quant à l'élaboration de l'objet de recherche et le début du doctorat. Ces derniers peuvent être des concepts, des théories, un accès au terrain opportun, des faits observés en organisation, etc. Dans notre cas, concernant le début de notre doctorat, il s'agit en premier lieu de la proposition de notre directeur de thèse (à l'époque, notre référent de stage de fin d'études – Master 2) de poursuivre le

cursus universitaire vers une thèse, mais aussi de l'opportunité d'accès au terrain.

Ayant déposé, puis obtenu, une demande de financement pour un projet de recherche nommé « Humapôle » auprès de la Région Rhône-Alpes, Christian DEFELIX nous a enrôlée dans cette aventure collaborative. Fort de divers liens créés avec les industriels de l'écosystème grenoblois durant plusieurs années, il a pu et su les mettre à profit pour obtenir un accès terrain plus « facile », dont nous avons bénéficié. Ces travaux ont été orientés dès le départ vers le terrain. Cette originalité est due à l'opportunité s'offrant à nous, mais aussi parce que, provenant de Master Professionnel et Recherche, nous portions un vif intérêt aux réalités industrielles.

Voilà comment, initialement, nous avons entrepris cette recherche, en novembre 2008.

### Cadre conceptuel envisagé

Le méta-cadre du Contextualisme (Pettigrew, 1987), appliqué aux ressources humaines (Brouwers et al., 1997), et repris par Pichault et Nizet (2000), nous semble pertinent afin d'étudier de manière longitudinale une évolution. Cette approche nous est apparue a priori comme une grille de lecture adaptée pour rendre compte des observations ainsi réalisées au sein des pôles de compétitivité, mais également dans les projets collaboratifs, parce que nous étudions une évolution, celle de la collaboration. Ce cadre d'analyse vise à comprendre le changement en examinant la juxtaposition de divers facteurs. Celui de l'environnement externe et interne, qui permet et contraint l'évolution de l'action. Celui du processus, c'est-à-dire des jeux d'acteurs favorisant ou freinant le contenu, i. e. l'action observée. Il invite ainsi le



chercheur à s'interroger sur la construction des pratiques de GRH et les mécanismes ayant conduit à leur élaboration.

Nous enchâssons au méta-cadre du contextualisme le modèle décrit par Holmqvist (2003). Les analyses récentes de Pichault<sup>5</sup>, sur la base d'une réflexion des travaux d'Holmqvist (2003), nous donnent les moyens de mieux comprendre cette diversité intra-pôle. Holmqvist s'est en effet intéressé aux différentes facettes de l'apprentissage inter-organisationnel, selon différentes configurations d'innovation :

- quand la coopération est incertaine et que les technologies sont non maîtrisées, les partenariats d'innovation prennent la forme d'opérations d'exploration conjointe entre partenaires non habitués à travailler ensemble ;
- à l'inverse, dans le cas de technologies maîtrisées et de partenaires bien identifiés, l'open innovation relève de partenariats d'exploitation conjointe de connaissances existantes.

Sur la base de cette typologie, Pichault invite à réfléchir aux modalités très différentes de GRH qui se développent nécessairement. Nous utiliserons ce modèle pour étudier les projets collaboratifs et déceler les dispositifs de GRH mis en place dans ce contexte.

Enfin, nous utiliserons la démarche analytique de la Proximité (Bouba-Olga et Grossetti, 2008) au regard des pôles de compétitivité étudiés en Région Rhône-Alpes. Cette démarche est au croisement des développements de l'économie industrielle et de l'économie spatiale (Rallet et Torre, 2004). Elle tente de dépasser la notion de proximité géographique simple en intégrant

---

<sup>5</sup> « *Comment penser la GRH à l'échelle d'un territoire ?* », intervention au groupe thématique GRH et territoire, Paris, 4 février 2010.

d'autres facteurs (institutions publiques, organisations diverses, etc.) qui permettent d'analyser la coordination et la collaboration entre les acteurs sur un Territoire. Il existe diverses formes de proximité (Pecqueur, 2004 ; Gilly, 2004 ; etc.), nous proposons de retenir celle qu'expliquent et relatent Bouba Olga et Grossetti (2008). Cette typologie, tout en reprenant la distinction entre proximité géographique / spatiale et socio-économique / organisée, prend appui sur une définition des ressources et de la coordination pour opérationnaliser la proximité.

### Formulation de l'objet de recherche et contributions attendues

Nous avons énoncé notre thème de recherche. Dans cette section, nous allons cerner à présent l'objet même, pour ensuite proposer une problématique de recherche.

Les pôles de compétitivité restent très peu étudiés lors des débuts de ces travaux de thèse fin 2008/début 2009, mais peu à peu pris en compte par les chercheurs qui s'emparent de cet objet pour l'étudier de diverses manières (stratégie, relation emploi/formation, GRH, implication des PME, etc.). Nous nous intéressons à la collaboration réalisée au sein des pôles de compétitivité, c'est-à-dire au niveau des organisations adhérentes, mais également à celui des individus au sein des projets collaboratifs.

- Le premier niveau étudié, s'intitulant « axe 1 » du projet Humapôle, fait référence au suivi de deux projets collaboratifs, sur une période de trois années. Durant cette période, nous avons essayé de comprendre les déterminants de la collaboration au niveau des individus.
- Le second niveau étudié, intitulé « axe 3 » du projet, consistait en l'étude de l'émergence de dispositifs de GRH au sein des pôles de

compétitivité rhônalpins. Les douze pôles ont mis en place diverses actions de GRH impactant les entreprises et acteurs locaux.

L'axe 2 du projet Humapôle s'est attaché à étudier l'implication des PME au sein de pôles de compétitivité. Cette étude a été menée par des chercheurs en stratégie, nous n'avons pas traité cette partie du projet.

Nous étudions la collaboration réalisée au sein des pôles de compétitivité. Concernant celle-ci, il n'est pas si aisé pour la gouvernance des pôles de compétitivité de conjuguer différenciation et intégration (Mendez et al, 2009). Gomez (2009) fait notamment le point sur la question spécifique que pose la gouvernance des pôles de compétitivité (Poivret, 2010), et indique les raisons théoriques qui rendent cette gouvernance difficile en soulignant deux problèmes majeurs liés à la collaboration :

- la difficulté d'établir des droits de propriété sur les productions collectives d'un pôle de compétitivité ;
- l'horizon des parties prenantes qui ne peut pas se résoudre par la recherche d'un profit uniquement collectif.

Ces défis permettent de mesurer l'intérêt, bien souligné par Ferrary (2009), des facteurs de réussite de la coordination inter-organisationnelle. Colle et alii (2009) observent les toutes premières réponses à ces questions apportées en matière de GRH, dans le but de faire vivre ensemble des partenariats entre des organismes aussi différents.

Nous avons déjà donné la définition des pôles et leur vocation centrée sur l'innovation compétitive, qui se réalise par le biais des projets collaboratifs. Nous précisons ici ce que nous entendons par projets collaboratifs. Ce sont avant tout des projets de recherche et développement (R&D). Ils regroupent trois principaux types d'activités (Roger et al, 2004 ; Culié, 2009) :

- ✓ la recherche fondamentale, consacrée à l'avancement des connaissances scientifiques, sans qu'il n'y ait d'orientation marché ni commerciale ;
- ✓ la recherche appliquée, également consacrée à l'avancement scientifique mais ayant néanmoins des objectifs commerciaux ;
- ✓ et le développement, qui lui permet de concrétiser les avancées scientifiques en objets réels, proposés par la suite sur le marché mondial.

Ces projets de R&D constituent le cœur même des pôles de compétitivité. Ils impliquent divers acteurs, appelés partenaires, étant menés par un chef de projet d'une organisation adhérente au pôle, qui sera chef de file durant la vie du projet. Nous nous intéressons aux outils mis en œuvre afin de faciliter le travail commun de personnes ne relevant pas de la même relation d'emploi. Manager la collaboration, est un point de vigilance développé par Defélix et al (2009), dont les premières recherches auprès de deux projets collaboratifs au sein d'un même pôle invitent à mobiliser des leviers managériaux et humains jusqu'ici peu ou pas envisagés.

Le propos de notre recherche est de comprendre quelle est la place de la GRH dans les pôles de compétitivité et quelle est son rôle dans la facilitation de la collaboration. Nous pouvons alors formuler notre problématique de la manière suivante :

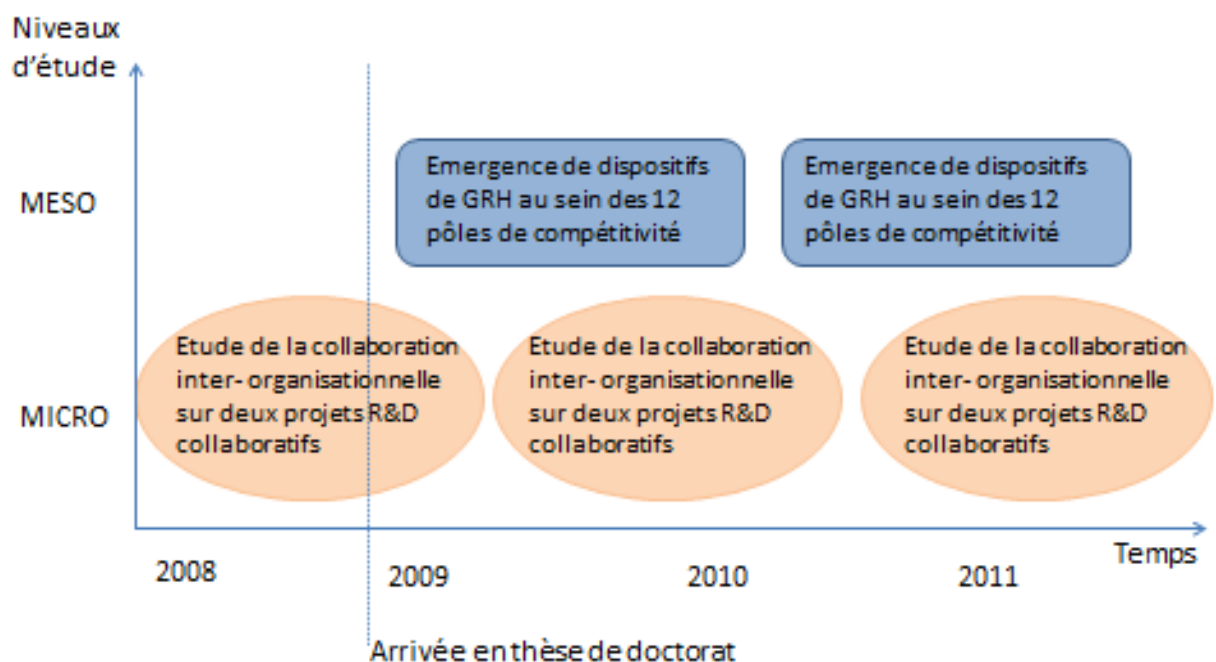
**En quoi la GRH est-elle vecteur de collaboration au sein des pôles de compétitivité, i.e. entre les organisations adhérentes et les personnes travaillant en projets collaboratifs ?**

Sur le plan théorique, notre principal apport sera d'étoffer la littérature sur les pôles de compétitivité et les dispositifs de gestion des ressources humaines instaurés. Les pôles étant jeunes, la littérature n'est pas encore très fournie.

Il s'agira également de compléter la grille de lecture proposée par la démarche analytique de la proximité, notamment par une nouvelle dimension de proximité géographique.

Sur le plan méthodologique, notre principal apport réside dans la réalisation de deux études menées de manière longitudinale. Ce sont deux objets de recherche distincts qui se croisent au final. D'un côté, il s'agit d'étudier l'émergence des dispositifs de GRH au sein des pôles à travers au moins deux observations (pour certains pôles il y en a trois), de l'autre il s'agit de relever ce qui aide les partenaires d'un projet collaboratif à collaborer, par le biais de trois observations successives. Nous pouvons représenter ceci par le schéma suivant :

Figure 3 : méthodologie employée sur les deux objets de recherche



Enfin, sur le plan managérial, les contributions attendues sont doubles. Il s'agit de mieux comprendre les rouages de la collaboration au sein des projets collaboratifs. Cette compréhension aidera certainement les futurs chefs de projet multi-partenaires. Celle-ci sera également bénéfique pour tout pôle de compétitivité souhaitant mettre en œuvre des actions managériales liées à la collaboration des projets.

La deuxième contribution constitue l'apport de la cartographie qui recense tous les dispositifs de GRH mis en place au sein des pôles de la Région Rhône-Alpes, à divers niveaux ; que l'impact de l'outil soit pour un adhérent ou bien agissant pour tout un territoire.

Nous allons préciser notre positionnement épistémologique, en indiquant par la suite la méthodologie employée. Nous présenterons le canevas de recherche pour conclure cette introduction générale.

### *0.3 Positionnement épistémologique « constructiviste »*

L'épistémologie s'interroge sur ce qu'est la science en regardant précisément la nature, la méthode et la connaissance (Perret et Séville, 2007). Tout travail de recherche repose notamment sur une vision du monde et des choses qu'aurait le chercheur. L'épistémologie s'intéresse aux questions suivantes : quelle est la nature de la connaissance produite ? Par quel processus est-elle engendrée ? Quelle en est sa valeur ?

Le nombre de positionnements épistémologiques est toujours en débat (Avenier, 2012), voici les quatre orientations retenues et étudiées en vue de nous positionner :

Paradigmes épistémologiques :	Positionnements :	
PEP : paradigme épistémologique positiviste	Le réel est connaissable objectivement, le chercheur doit être neutre. Ce positionnement sous-entend qu'il existe un réel unique. (Avenier, 2012)	Mécanismes générateurs sous-jacents :
PERC : paradigme épistémologique réaliste critique	Il repose sur une vision <i>a priori</i> du réel particulière. Le chercheur postule des hypothèses fondatrices d'ordre ontologique dès le départ. (Courvisanos et Mackenzie, 2011 ; Avenier, 2012)	« le monde fonctionne ainsi, il est donné par des lois. »
PECP : paradigme épistémologique constructiviste radical / pragmatique	L'expérience humaine est connaissable et chaque humain a sa propre connaissance du réel. Le PECP ne postule aucune hypothèse fondatrice concernant l'existence d'un réel unique. Quel que soit l'humain considéré, sa représentation d'un phénomène particulier ne peut pas être tenue pour l'unique représentation du phénomène. Celui-ci est un construit social. (Le Moigne, 2001 ; Avenier, 2012)	« Voilà comment je comprends que le monde fonctionne »
PEI : paradigme épistémologique interprétativiste	Ce qui est considéré comme connaissable est l'expérience vécue. Ce paradigme récuse l'hypothèse d'existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur. (Burrell et Morgan, 1979 ; Yanow, 2006 ; Avenier, 2012)	

Dans ces travaux de thèse, le paradigme épistémologique dans lequel nous nous inscrivons est celui du constructivisme (Le Moine, 1995 et Avenier, 2009). « Ce positionnement épistémologique tient à ce que les hypothèses fondatrices de ce paradigme correspondent à une conception de ce qui est connaissable dans le monde et de ce que connaître veut dire. » (Avenier, 2009), p. 192.

Pour les constructivistes, la réalité étudiée est dépendante de l'observateur, à savoir, le sujet (Avenier, 2012). Les résultats de l'observation sont dépendants de l'observateur. L'hypothèse est de considérer les choses comme un phénomène. La connaissance n'existe *a priori* donc pas, elle se construit petit à petit, c'est un processus tout autant qu'un résultat. La connaissance à un instant T est le résultat à cet instant T précis de ce qui est observé.

Nous nous positionnons dans ce paradigme car nous interrogeons les pôles de compétitivité sur la collaboration et leurs dispositifs de GRH en fonction de notre propre expérience et nos connaissances à un instant T particulier. Nous ne posons pas d'hypothèses fondamentales et ne cherchons qu'à construire une observation et comprendre comment et pourquoi la collaboration fonctionne. Ainsi, nous attirons par conséquent l'attention des pôles de compétitivité. Ils sont amenés à réfléchir sur cette thématique du fait de nos questionnements. Notre observation a impacté au fil du temps le phénomène étudié. Ce qui a amené les acteurs à s'interroger sur leur fonctionnement et à agir différemment.

Ce paradigme s'oppose à celui des positivistes, qui présupposent que la nature des organisations est objective : il n'existerait qu'une réalité concrète, indépendante de toute opinion. Or, dans notre cas précis, nous considérons que la réalité est impactée notamment par notre observation, parce que nous avons rencontré à plusieurs reprises les acteurs, sur une thématique précise, la présence (ou non) de dispositifs de GRH en vue de faciliter la collaboration. C'est pourquoi nous nous inscrivons dans le paradigme constructiviste. Le monde est fait d'interprétations, ces dernières sont construites par le biais d'interactions et de jeux entre acteurs, en fonction de contextes internes et externes précis. La collaboration émane des acteurs qui la modulent et la font évoluer.

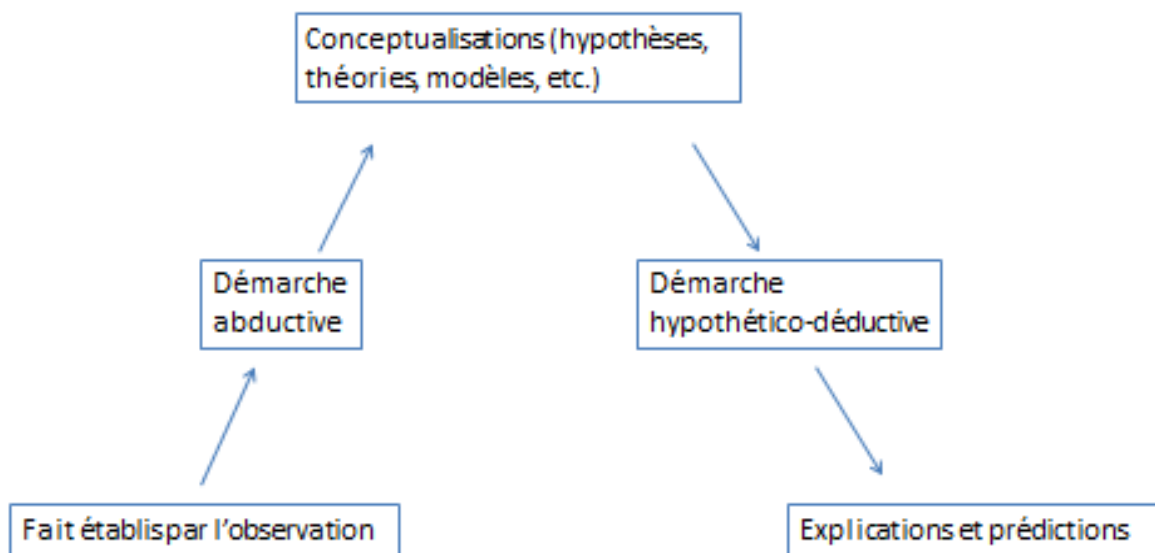


Une des différences marquées entre le PECP et le PEI est que pour les constructivistes, il y a une conceptualisation de connaissances génériques (à recontextualiser) alors que pour les interprétativistes, la validité de la connaissance se fait par généralisation descriptive. Pour les premiers, la validité du construit se fait progressivement, par aller-retour via l'observable, alors que pour les seconds, il y a des consensus qui sont réalisés pour construire plus rapidement la connaissance.

Bien que Royer et Zarlowski (2007) précisent qu'un paradigme n'est pas automatiquement lié à une démarche de recherche, il est plus probable qu'une **démarche qualitative soit guidée par une logique constructiviste** (Van Maanen (1983). En effet, nous avons entrepris une démarche qualitative auprès de nos deux terrains de recherche ; un niveau « micro », l'analyse de la collaboration au sein de deux projets collaboratifs, et un niveau « méso », la cartographie de l'émergence de dispositifs de GRH dans les 12 pôles de compétitivité de la Région Rhône-Alpes.

Notre mode de raisonnement en est le même suivant ces deux niveaux d'analyse de la collaboration : micro et méso. Notre objet de recherche est scindé en deux.

Concernant celui des **projets collaboratifs**, notre démarche a été d'ordre **abductive et hypothético-déductive**, non pas au sens d'hypothèses à tester mais parce que nous avons émis des propositions qui ont guidé notre regard. Cette démarche est due aux allers / retours réguliers sur le terrain. Voici notre démarche générale, d'après le schéma proposé par Petit et Durieux, 2007 :



En effet, concernant l'étude des projets collaboratifs, les premières observations ont été réalisées en même temps que l'étude de la revue de littérature.

Concernant l'étude et la cartographie de l'émergence des **dispositifs de GRH au sein des pôles de compétitivité**, il en a été de même ; la démarche est **abductive et hypothético-déductive**. En effet, nous souhaitons savoir ce qui se réalisait au sein des pôles pour pouvoir en rendre compte et en proposer une première modélisation. Les premières lectures se sont réalisées en même temps que les premières observations au sein des pôles de compétitivité.

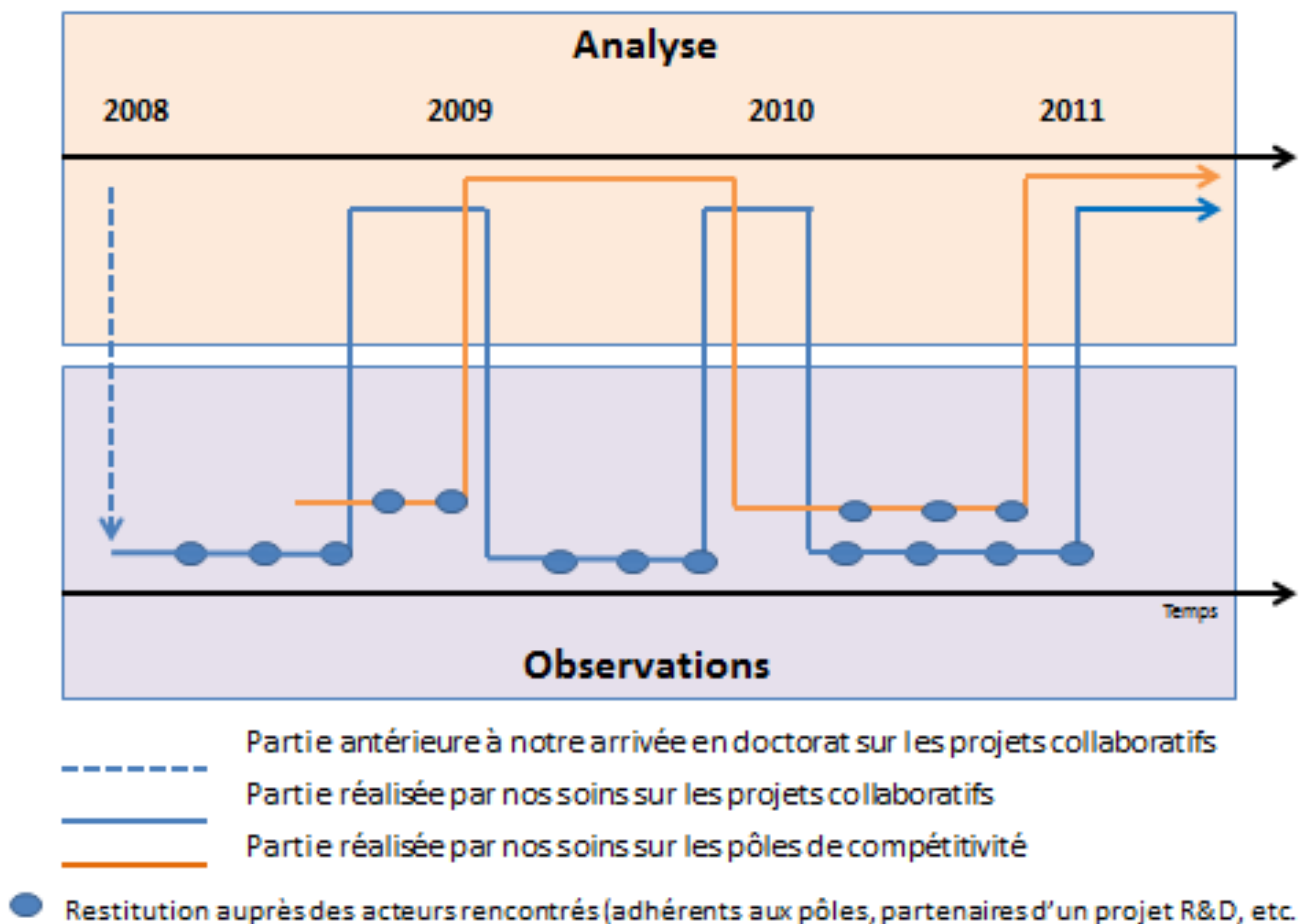
### Méthodologie

Notre recherche s'attache à comprendre comment la GRH influence la collaboration au sein des pôles de compétitivité, ainsi que dans les projets collaboratifs.

L'étude des projets collaboratifs s'est réalisée de manière longitudinale sur trois années distinctes. Par contre, celle sur les dispositifs de GRH émergents en pôles de compétitivité a plutôt été réalisée en coupe instantanée. C'est-à-dire qu'il y a eu deux photos à instant T différents.

Nos observations empiriques ont induit nos lectures, il y a eu divers allers/retours comme le restitue la figure 4 suivante.

Figure 4 : Allers / retours entre l'analyse et les observations



#### 0.4 Le canevas de la recherche

Notre projet de recherche suit un schéma classique et s'organise autour de deux parties. La première est relative à une revue de littérature (chapitres I, II

et III), la seconde rend compte des observations réalisées (chapitres IV, V et VI).

Le chapitre I présente différentes formes inter-organisationnelles existantes, notamment les pôles de compétitivité. Dans ce chapitre, nous verrons l'origine et le fonctionnement de ces derniers, ainsi que leur principal but.

Le chapitre II donne les tenants et aboutissants de la collaboration et propose deux déterminants la constituant. Ce chapitre met en exergue divers facteurs pouvant influencer la collaboration.

Le chapitre III présente les démarches d'analyse et grilles théoriques utilisées. Il s'agit du méta-cadre du contextualisme, développé par Pettigrew (1987), repris par Brouwers et al (1997) et Pichault et Nizet (2000), permettant d'analyser un changement, auquel nous enchâssons la démarche analytique de la proximité (Bouba-Olga et Grossetti, 2008) mettant en lumière les divers liens entre organisations, et la grille de lecture d'Holmqvist (2003), permettant d'analyser la collaboration inter-organisationnelle.

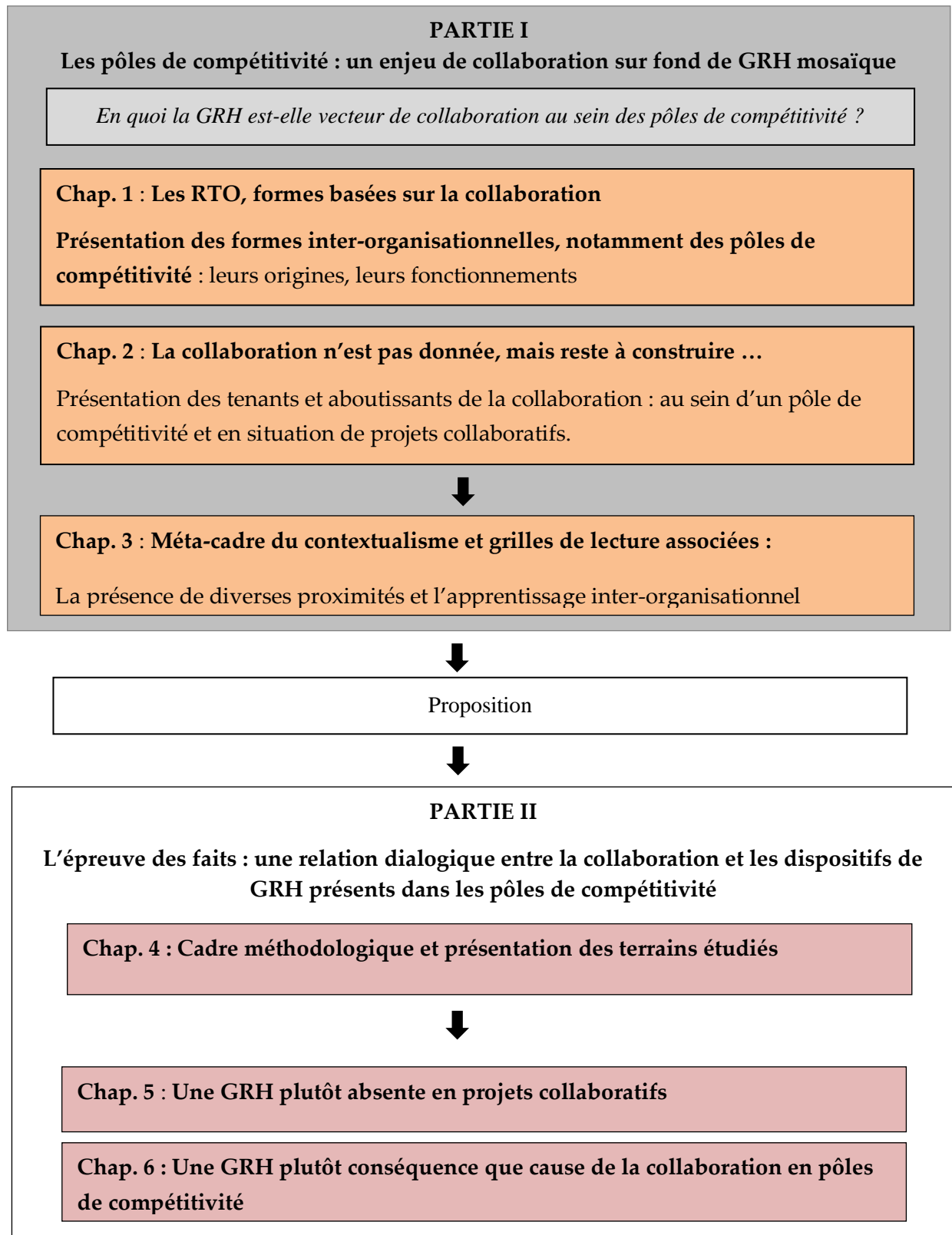
Le chapitre IV propose de présenter les cas étudiés, à savoir au niveau « méso », cinq pôles de compétitivité, ainsi qu'au niveau « micro » 2 projets collaboratifs. Nous présenterons également la méthodologie employée pour chacune des observations ; méso et micro.

Le chapitre V permet de mettre en lumière les premiers résultats concernant les projets collaboratifs. Nous constatons que la GRH est plutôt absente en projets collaboratifs, mais qu'elle a un impact positif sur la collaboration.

Enfin, le dernier chapitre montre que la GRH est plutôt une conséquence qu'une cause de la collaboration. Nous montrons ainsi la relation dialogique existante entre ces deux notions.

Voici ci-après le plan de cette thèse représenté schématiquement.

Figure 5 : Démarche générale et objectifs de la recherche<sup>6</sup>



<sup>6</sup> Légende : Revue de littérature



Etudes de cas, Constats et Interprétation



## **Partie I :**

**Les pôles de compétitivité,  
un enjeu de collaboration  
sur fond de GRH mosaïque**

## Introduction de la première partie

L'objectif de cette première partie est de dresser le contexte dans lequel nous avons analysé l'existence de collaboration. Dans un premier chapitre, nous étudierons l'émergence des Réseaux Territorialisés d'Organisations, à savoir tout d'abord les *clusters* et les districts industriels. Dans un second temps, nous analyserons la naissance française des Systèmes Productifs Locaux, ainsi que celle des pôles de compétitivité. En fin de chapitre, nous ferons un bref comparatif de ces formes d'organisations, en précisant leurs spécificités et en exposant les modes de financements et labellisations de ces derniers.

Dans un deuxième chapitre, nous définirons les tenants et aboutissants de la collaboration, de la coordination et de la coopération. Nous exposerons également l'émergence des dispositifs et pratiques de GRH, leurs évolutions et le contexte dans lequel nous avons étudié ces dispositifs et pratiques.

Le chapitre trois est destiné à mieux cerner les contours du méta-cadre théorique du contextualisme. Nous nous intéressons d'abord aux contextes internes et externes influençant les processus, représentés par les jeux d'acteurs, et modulant également le contenu, représenté par la collaboration. Ce méta-cadre permet de comprendre un changement, ce qui paraît pertinent pour étudier la collaboration qui est un construit, en perpétuelle évolution. Nous enchâssons au contextualisme deux grilles de lecture pour pouvoir approfondir notre analyse ; l'apprentissage inter-organisationnel permettant d'étudier la collaboration en projets collaboratifs, puis les diverses proximités jouant sur la collaboration des adhérents d'un pôle de compétitivité.

En fin de partie, nous émettrons des propositions de recherche.

## **Chapitre 1 : Les RTO, formes basées sur la collaboration**

### **1.1 Les réseaux territorialisés d'organisations émergents du terrain**

1.1.1. Les *clusters*

1.1.2. Les districts industriels

### **1.2 Les réseaux territorialisés d'organisations labellisés par les pouvoirs publics**

1.2.1 Les systèmes productifs locaux

1.2.2 Les pôles de compétitivité

### **1.3 Comparatif et fonctionnement des réseaux territorialisés d'organisations**

1.3.1. Comparatif de ces quatre principaux RTO

1.3.2. Financement et évaluations des pôles de compétitivité



## Chapitre 1 : Les RTO, formes basées sur la collaboration

### 1.1 Les Réseaux Territorialisés d'Organisations émergents du terrain

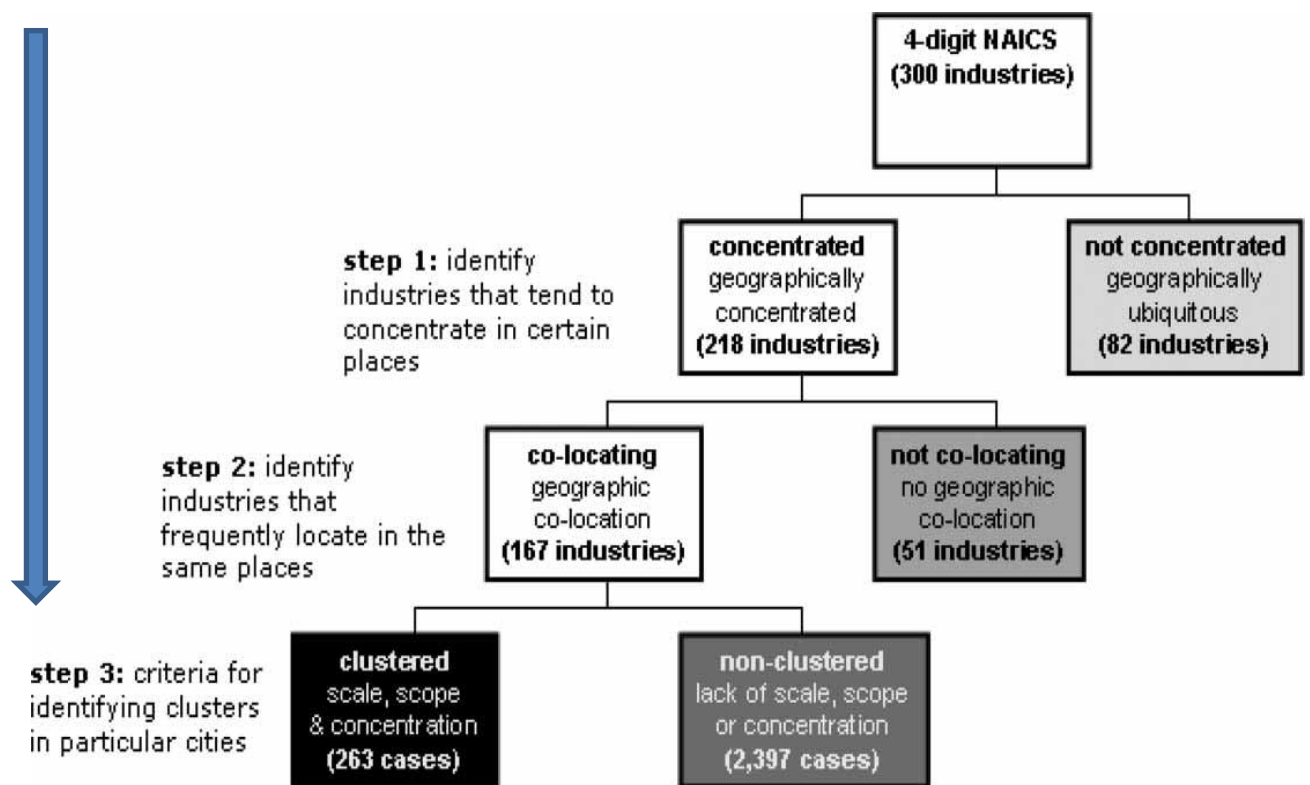
Les Réseaux Territorialisés d'Organisations peuvent se définir comme « *des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production* » (Ehlinger et al, 2007). Ces réseaux jouent un rôle crucial dans le développement économique d'un pays, ils encouragent la compétitivité du monde industriel local (Hong, 2002). Afin d'exposer et de comprendre ce qu'est un pôle de compétitivité, il est intéressant de se pencher sur l'historique et les spécificités de ses premiers grands "frères", à savoir ; les *clusters* (1.1.1.) et les districts industriels (1.1.2.).

#### 1.1.1. Les *clusters*

Le terme de grappes d'entreprises et d'innovation de Schumpeter a été repris puis lancés sous l'appellation de *clusters*. Selon Porter (1998), chercheur référent sur cette thématique, un *cluster* se définit comme suit : « *A geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities.*», (p. 199). Porter ajoute qu'un *cluster* « *encompass an array of linked industries and other entities important to competition.*» (p. 2)

Quelques années après cette première définition, Spencer et al (2010) ont schématisé l'identification et la définition d'un *cluster*, appuyé par une méthodologie en trois étapes, basée sur des critères d'analyse de bassin d'emploi et la localisation des partenaires. (Figure 6).

Figure 6 : Définitions et identification d'un *cluster*<sup>7</sup> :



Selon ces mêmes auteurs, il faut répondre à diverses caractéristiques pour être défini comme *cluster* (Tableau1).

Tableau 1 : Caractéristiques auxquelles doit répondre un *cluster*

- . **Specialization** (in employment) in an individual industry that is not geographically ubiquitous – hence, constituting a competitive advantage relative to other locations.
- . **Co-location** between the non-ubiquitous, specialized industry and other related industries – where ‘related’ is defined according to buyer–supplier relationships or technological similarities.
- . **Scale or critical mass** in the cluster – defined in terms of total absolute employment.
- . **Specialization** (in employment) in the cluster, measured relative to the nation.
- . **Scope or breadth** across the range of industries comprising the cluster – defined as local specialization in a majority of the individual industries comprising the cluster.

<sup>7</sup> Schéma tiré de SPENCER, G., VINODRAI, T., GERTLER, M. et WOLFE, D. (2010), « *Do Clusters Make a Difference? Defining and Assessing their Economic Performance.* »

Les *clusters* sont concentrés sur une même zone géographique, ils peuvent même parfois se trouver uniquement à l'orée d'une métropole. La concentration géographique de diverses structures est essentielle pour permettre notamment d'amplifier la productivité. Selon Porter (1998), un *cluster* accroît la productivité des organisations adhérentes par le biais de complémentarités qu'elles peuvent avoir. Cependant, notons qu'un *cluster* promeut la compétition et la coopération : les organisations adhérentes ne sont pas toutes complémentaires et sont parfois concurrentes sur certains marchés. Il s'agit donc ici de 'coopétition'. Mais la forme organisationnelle d'un *cluster* permet aux structures de prendre de la vitesse sur la course à l'innovation (Iammarino et al, 2006 ; Isaksen, 2009). L'innovation reste le fer de lance des structures afin de se démarquer dans un environnement très concurrentiel (Chesbrough et al, 2007). Les *clusters* affectent la compétition de trois manières : « *first, by increasing the productivity of companies based in the area; second, by driving the direction and pace of innovation, which underpins future productivity growth; and third, by stimulating the formation of new businesses, which expands and strengthens the cluster itself.* » Porter (1998, p.80)

En plus du fait d'encourager la productivité et d'accroître la création de valeur (Hong, 2002), le *cluster* joue un rôle sur les capacités des entreprises à innover. Les domaines d'activité des partenaires d'un *cluster* sont souvent liés aux thématiques des hautes technologies, mais pas uniquement. Il existe d'autres types de *clusters* n'étant pas sur des thématiques de hautes technologies, et développant des projets de R&D ; tels que le domaine du textile, des senteurs, etc. Les domaines d'activité des *clusters* quels qu'ils soient, sont en corrélation avec l'innovation (de continuité ou de rupture), et nécessitent l'apport constant et régulier de nouvelles connaissances, qui passe généralement par les projets de Recherche et Développement.

Afin de mener à bien ces projets de R&D à plusieurs, les partenaires d'un *cluster* sont divers et variés ; grandes entreprises, PME, centre de recherche, etc. Ils se situent sur une même chaîne de valeur et collaborent sur des thématiques précises, liées à leurs domaines d'activité.

Les grandes entreprises ont les moyens financiers pour pouvoir s'impliquer dans des projets, sans pour autant en être toujours leader, les laboratoires de recherche disposent de moyens techniques facilitant les recherches et créations de prototypes, les PME apportent un éclairage technique et spécialisé, les universités sont capables de fournir étudiants et chercheurs permettant d'asseoir un socle de connaissances scientifiques pour le projet, etc. Tout autant d'acteurs que de diversité de partenariats et de projets d'innovation qu'ils doivent réaliser en commun.

Mis à part les projets R&D sur lesquels les partenaires s'engagent à travailler, il y a des actions mutuelles classiques effectuées au sein des *clusters* : partage et réduction des coûts de transports, partenariats clients-fournisseurs, alliances complémentaires, partage d'un outil de travail commun, etc.

Les 'frontières' d'un *cluster* dépendent de diverses raisons, notamment des liens de complémentarités des organisations, mais aussi par les règles et lois régissant les régions : « *A cluster's boundaries are defined by the linkages and complementarities across industries and institutions that are most important to competition. Although clusters often fit within political boundaries, they may cross state or even national borders.* » Porter (1998, p.79).

Dans les années 1990, le *cluster* est une nouvelle façon d'entrevoir la chaîne de valeur traditionnelle. Par rapport aux transactions habituelles sur les marchés, la proximité géographique des organisations et des institutions en général favorise un meilleur partage des gains et une confiance mutuelle, souvent liée à l'historique local.

### 1.1.2. Les districts industriels

Les districts industriels constituent la forme inter-organisationnelle la plus ancienne décrite ici, puisque ce concept remonte à Marshall (1920), au début du siècle dernier. La littérature sur les districts est foisonnante, particulièrement celle datant des années 1980 et 1990. Ce terme a été précisé par un chercheur italien, Beccatini (1989), qui s'est appuyé sur une relecture des travaux de Marshall : *«pour que ce phénomène de district industriel se réalise, il faut que cette myriade de petites entreprises s'interpénètrent avec une population résidant sur ce même territoire ; ces habitants doivent présenter des caractéristiques socio-culturelles (valeurs et institutions) qui se prêtent à un processus de développement propre aux petites entreprises»* (Pecqueur, et al, 1992, p.3). Cette autre forme de Réseaux Territorialisés d'Organisations est aussi voulue et initiée par les acteurs eux-mêmes.

Les districts ont donc quelques caractéristiques communes. Elles peuvent être économiques, sociales, historiques et politiques (Barabel et al, 2002). Aussi, afin d'être plus solides envers les grandes compagnies, ces petits producteurs et dirigeants de petites structures s'associent pour être correctement représentés sur les marchés, mais aussi pour économiser des coûts de transport et d'exportation trop onéreux, tout comme pour les *clusters*. Notons que Rallet et Torre (1995) distinguent deux types de districts : le district technologique et le district industriel.

District technologique	District industriel
En plus du district industriel, celui-ci est doté d'une capacité d'innovation technologique importante. Il accorde une grande place aux grandes entreprises et collectivités locales, notamment parce qu'elles contiennent des organismes de recherche public.	Il est constitué presque uniquement de petites structures, et est plutôt localisé en milieu urbain de petites villes. C'est la forme de district la plus répandue.

Pourtant, cette distinction n'est pas en concordance totale avec d'autres travaux, notamment ceux de Retour (2009) ; les districts industriels ont été initiés par la volonté des acteurs eux-mêmes, c'est-à-dire les dirigeants de TPE / PME, tout comme les *clusters*. Selon nous, la définition du district technologique de Rallet et Torre (1995) correspondrait plutôt à celle du *cluster*.

La dimension sociale de ces réseaux est très importante, comme le soulignent Huault et al (2007) : « *While industrial districts possess an undeniable economic dimension, they also form part of singular social systems in which solidarity plays an important role. The markets are organised in the form of networks of contacts in such a way that economic transactions and social relations are completely embedded in social relations.* » Comme le précisent Pecqueur et al (1992), le district est un mode d'organisation industrielle basé sur la concentration territoriale des PME / PME qui travaillent dans un secteur d'activité spécifique, et dont la confiance fait partie intégrante. Les meilleurs exemples se trouvent dans l'Italie du Nord-Est et du Centre. Il faut d'ailleurs noter que cette dimension de confiance mutuelle est réellement importante aux yeux des participants. Les districts industriels italiens ont une forte intégration socio-culturelle (Culié, 2009 et Vidal, 2000). Les liens tissés entre acteurs sont très forts du fait de la tendance à s'enfermer. Contrairement aux *clusters*, où l'innovation radicale prime, les liens vers l'extérieur et les nouvelles rencontres se multiplient (St John et Pouder, 2006).

La coopération entre acteurs s'effectue le long d'une filière, entre entreprises complémentaires (Poivret, 2010). En comparaison des *clusters*, où la coopération est essentiellement sur une même chaîne de valeur, avec des frontières plus floues et moins prescrites (sectorielles et géographiques).

Historiquement, les districts industriels sont apparus avant les *clusters* mais la littérature est bien plus foisonnante quant aux seconds. Petit à petit, le district a été complété par une nouvelle forme de RTO ; les *clusters*, plutôt orientés vers l'innovation et les hautes-technologies, et moins rigides sur les frontières et liens avec l'extérieur. Les firmes impliquées dans ces formes de réseaux sont amenées à collaborer. L'intention même de faire partie d'un réseau est une forme de collaboration puisque celui-ci émane du terrain, i.e. des acteurs eux-mêmes. L'intention de se constituer en mode réseau est le premier pas vers la collaboration inter-organisationnelle.

Les *clusters* et districts ont d'abord été voulus et insufflés par les acteurs locaux. Les pouvoirs publics français se sont emparés de cette initiative collaborative. Qu'en est-il lorsque la collaboration n'est pas voulue en premier lieu par les acteurs industriels, mais par le gouvernement ? Qu'avons-nous entrepris en France ces dernières décennies au regard de ce que nous venons de détailler pour la partie nord-américaine et italienne en particulier ?

## **1.2 Les Réseaux Territorialisés d'Organisations labellisés par les pouvoirs publics**

Afin de redynamiser la France et ses territoires, des initiatives de collaboration inter-entreprises ont été lancées fin des années 1990. Initialement, le modèle est calqué sur celui de districts italiens, à savoir un groupement d'organisations proches géographiquement et collaborant dans un même secteur d'activité, c'est la naissance des Systèmes Productifs Locaux (1.2.1). Plus récemment encore, l'Etat a lancé un appel à projet visant à constituer des pôles de compétitivité, intention plus ambitieuse que la première. 67 projets ont été labellisés en 2005, c'est ce que nous verrons en sous-partie suivante (1.2.2).

### 1.2.1. Les Systèmes Productifs Locaux

Les Systèmes Productifs Locaux (SPL) ont été instaurés fin des années 1990 par la Diact (Datar<sup>8</sup> actuelle), sur le modèle italien des districts industriels<sup>9</sup>. Il s'agit de groupement d'entreprises et d'institution proches géographiquement et collaborant dans un même secteur d'activité. Les SPL constituent des réseaux d'interdépendances, formés d'entreprises, fortement de PMI / PME, aux activités similaires ou complémentaires, et qui mutualisent leurs moyens pour répondre efficacement aux exigences du marché. Les actions des SPL sont principalement tournées vers la performance des entreprises (appareil productif, développement commercial), les ressources humaines, l'innovation et le développement durable étant des thématiques en croissance. Comme le précisent Bobulescu et Ditter (2010) : « *La DATAR (1999) a fait du concept de SPL le socle d'une stratégie territorialisée de développement et redéploiement industriels et a lancé à la fin des années 1990 un dispositif de labellisation et de soutien financier appliqué à quelques 96 SPL en France métropolitaine.* » (p. 278)

Pendant longtemps, des grappes d'entreprises constituées autour d'un même bassin d'emploi et sur un même secteur d'activité se sont ignorées, ne se sachant pas constituantes de réseaux tels que les SPL. Or, traditionnellement, il existe une multitude de ces réseaux présents dans maintes régions françaises : la coutellerie dans le Thiers, la dentelle de Calais, la parfumerie de Grasse, etc. Ces activités liées aux traditions françaises ont connu des moments difficiles lors de création de technopoles à l'orée des grandes villes et lors de concentrations géographiques de grandes entreprises.

---

<sup>8</sup> DATAR : Délégation interministérielle pour l'aménagement du territoire et l'attractivité régionale

<sup>9</sup> Source : CDIF, France cluster 2011



A partir de 1997, la DATAR a engagé une politique de soutien au développement économique des régions, estimant qu'il y avait là des trésors à découvrir et sauvegarder. Une soixantaine de projets a été sélectionné et s'est vu attribuer un peu plus de deux millions d'euro, sous l'appellation « Système Productif Local ». Un an plus tard, devant le succès du premier appel à projets lancé, une trentaine de projets a été sélectionnée due au second volet, avec une enveloppe d'un million et demi d'euro. Les SPL se distinguent des autres formes de RTO notamment par le fait qu'il y a presque exclusivement des PMI / PME. Les SPL se caractérisent par des liens très forts et très étroits entre ces petites structures et partagent une culture et une identité commune. Les attaches familiales, amicales et traditionnelles locales y sont très fortes et ancrées dans les collaborations.

L'implantation géographique d'un SPL n'est pas due au hasard. Certaines matières premières et bassins d'emplois sont spécifiques à un territoire. Comme nous l'avons vu plus haut, la parfumerie et l'industrie des arômes et senteurs sont situées au Sud, l'agroalimentaire est fortement représenté en Bretagne, Vendée et Provence, la métallurgie l'est en Ile-de-France, ainsi que dans l'Est de la France notamment avec la vallée de l'Arve, l'industrie du bois dans le Nord de la Bourgogne, etc. Certaines de ces régions regorgent de ressources en termes de matières premières, mais également en termes de savoir-faire ancestraux et main d'œuvre spécialisée (Pommier, 2002).

L'encart suivant définit assez bien ce que sont les vocations d'un SPL, qui sont toujours ancrés dans une dimension collaborative et de partage. Nous verrons un peu plus loin comment ces derniers arrivent à jouer sur les ressources, humaines mais pas seulement, pour s'ajuster face aux aléas de leurs marchés.

Les objectifs d'un SPL sont multiples à l'égard des entreprises<sup>10</sup> :

- ✚ Produire mieux et plus, grâce à une division du travail entre adhérents
- ✚ Renforcer les synergies entre les entreprises et l'environnement industriel
- ✚ Mieux gérer les ressources humaines et autres facteurs de production
- ✚ Faciliter l'innovation et la veille collective
- ✚ Offrir de nouvelles opportunités de marché

France *Cluster*<sup>11</sup>, anciennement CDIF (Club des Districts Industriels Français), accompagne les SPL. Ces derniers sont d'ailleurs représentés au sein de la gouvernance de France *Cluster*. Les pouvoirs publics nationaux et régionaux (caisse des dépôts, fond social européen, diverses régions, DGCIS, etc.) sont présents et soutiennent le développement des SPL, notamment par le biais de France *Cluster*.

Aujourd'hui, sur la centaine de SPL, une dizaine a été labellisée 'pôle de compétitivité'. D'autres SPL sont impliqués dans des pôles de compétitivité (de même thème, sur un même territoire) notamment par l'animation des PME du secteur concerné, ce qui a pour objectif une meilleure implication des PME aux projets des pôles de compétitivité. Plus de dix ans après leur lancement, les résultats en termes d'emploi des SPL se situent au-dessus de la moyenne nationale dans plus des trois quarts d'entre eux. Porteurs et générateurs d'emplois, ce sont aussi des instruments efficaces pour ancrer les entreprises dans les territoires (Bories-Azeau et al, 2007). Voici la carte présentant les SPL français, suivie par la DATAR.

---

<sup>10</sup> Paulette POMMIER, 2002, « Les Systèmes Productifs Locaux », Territoires en mouvement, DATAR

<sup>11</sup> **France Cluster** est un organisme se trouvant à Lyon, qui a pour but de capitaliser les bonnes pratiques et de professionnaliser les équipes de clusters, ainsi que d'initier des projets collaboratifs pilotés par des clusters membres du France Clusters (CDIF).



### 1.2.2. Les pôles de compétitivité

Caractérisés par une labellisation gouvernementale, les pôles de compétitivité se définissent comme « *une combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques et privées engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant* » (DATAR, 2004). A la différence des SPL, les pôles ne sont pas uniquement constitués de PMI / PME. Ils contiennent une multitude d'adhérents divers et variés, en termes juridiques, de tailles, etc., que l'on appelle ici « partenaires ».

Tout comme son petit 'frère' le SPL, le pôle de compétitivité est la 2<sup>de</sup> forme de RTO qui se voit être soutenue par l'Etat. D'après la stratégie qui a été décidée à Lisbonne au début des années 2000, mais aussi parce qu'il a fallu remettre l'Europe sur les rails de la croissance, l'Union Européenne a soutenu la création de *clusters* à la française (Porter, 1998, Verheugen, 2005).

Afin d'éviter les délocalisations, les pôles de compétitivité constituent peut-être une réponse (Gallego et al, 2011). En Belgique, la Région wallonne a eu une démarche similaire dans le cadre de son « Plan Marshall » destiné à relancer l'économie à partir de cinq pôles de compétitivité (Fallon et al, 2009). En France, un des arguments donnés par les pôles, notamment Minalogic<sup>13</sup>, c'est de contribuer à développer des filières technologiques, et de se mettre au service de la compétitivité et de la différenciation, évitant ainsi des délocalisations. La stratégie est de déplacer la compétition industrielle du terrain exclusif des coûts de production (source de délocalisations d'entreprises) vers le terrain beaucoup plus favorable de l'innovation dans les produits, de la

---

<sup>13</sup> Pôle de compétitivité mondial, basé à Grenoble, orienté dans le domaine des micro et nano technologie et des logiciels embarqués

rapidité de leur mise sur le marché et de la fréquence de renouvellement des services offerts<sup>14</sup>.

Depuis leurs créations, les pôles de compétitivité sont chargés de stimuler et d'accompagner des projets de R & D et d'innovation, sources d'avantages concurrentiels, ce qui est très certainement bénéfique pour ces secteurs. Cependant, comme le précise Bouba-Olga (2006) « *la politique des pôles de compétitivité [...] tend à survaloriser les secteurs de haute technologie<sup>15</sup>* », au détriment d'autres domaines, tels que « *agriculture, l'industrie du bois et du meuble, et le textile-habillement.* ». Les pôles de compétitivité ont donc pour objectif de :

- ✚ renforcer les partenariats au sein de projets collaboratifs de R&D ;
- ✚ accroître les interactions entre adhérents du pôle, acteurs de l'innovation ;
- ✚ faire émerger des axes capables de s'imposer sur des marchés mondiaux ;
- ✚ de développer l'emploi sur leur territoire.

Le 24 septembre 2008, François FILLON, Premier Ministre, s'est déplacé à Grenoble afin de lancer ce qu'on appelle les « pôles version 2.0. », voici un extrait de son discours :

« [...] *L'innovation, c'est la rencontre de trois acteurs : les universités, les organismes publics de recherche et les entreprises. Et le rôle des pouvoirs publics c'est de faciliter cette synergie. C'est ce que nous avons fait avec les pôles de compétitivité. Je crois que personne ne conteste désormais leur utilité, leur succès. Depuis 2004, ils ont acquis une certaine maturité, et ils ont permis à des acteurs qui s'ignoraient de travailler ensemble ; ils ont permis de créer une véritable dynamique*

---

<sup>14</sup>Source : plaquette d'informations et site internet de Minalogic, 2011

<sup>15</sup>Blog d'O. Bouba Olga, Maître de conférences à Poitiers, juin 2006, « *Une nouvelle mode : les pôles de compétitivité* »

*dans les territoires. L'accès des PME aux capacités de la recherche publique s'est amélioré. La collaboration de ces PME avec les grands groupes s'est renforcée. [...] Il convient maintenant d'amplifier l'effort qui a été engagé. [...] Nous avons décidé de passer à la nouvelle version, la "version 2.0" des pôles de compétitivité, pour que ces derniers deviennent le fer de lance de notre politique industrielle.»*

Ce discours montre bien à quel point le gouvernement français est engagé sur les questions d'innovation au service de la compétitivité et de la gestion des territoires. L'Etat soutient et croit en cette forme de Réseau Territorialisé d'Organisation. A cet égard, les 71 premiers pôles ont été certifiés et labellisés par le gouvernement en 2005 et 2007. En voici la représentation cartographique en page suivante.

Une des spécificités du pôle de compétitivité est qu'il fonctionne par le biais d'une **équipe d'animation**. Ce terme émane des acteurs en présence dans les pôles de compétitivité. LyonBioPôle définit son équipe d'animation comme suit<sup>16</sup> :

- ✓ elle suscite, accompagne le montage de projets multi-partenariaux de R&D et les suit dans leur déploiement
- ✓ elle aide au développement économique des PME
- ✓ elle draine des moyens humains et financiers pour les projets
- ✓ elle met en œuvre le plan de communication et organise des animations entre les acteurs du pôle
- ✓ elle anime et orchestre l'information entre industriels, centres de compétences et PME
- ✓ elle assure la promotion du pôle et le développement à l'international de ses projets de R&D et de ses acteurs
- ✓ elle gère l'association au quotidien ainsi que les relations avec les partenaires financeurs.

---

<sup>16</sup> Source : plaquette d'informations et site internet de Lyon Bio Pôle, 2011

Minalogic parle aussi d'équipe d'animation en vue de distinguer l'équipe opérationnelle, travaillant avec ses adhérents, et la gouvernance du pôle, constituée d'acteurs politiques, dirigeants d'entreprises, etc. Les cabinets de conseil tels que BCG Consulting et CM International distinguent également la gouvernance du pôle de son équipe d'animation, interlocutrice privilégiée des adhérents.

Figure 8 : Cartographie des 71 pôles de compétitivité en 2010<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Source : DATAR, janvier 2010







## 1.3 Comparatif et fonctionnement des réseaux territorialisés d'organisations

### 1.3.1 Comparatif des quatre principaux RTO

#### a) Des différences marquées

En résumé de ce que nous venons de voir, voici un tableau comparatif des quatre formes inter-organisationnelles repérées, avec leurs tenants et aboutissants (Defélix et al, 2008) :

Tableau 2 : Différentes formes inter-organisationnelles

	La collaboration est d'abord voulue par les acteurs eux-mêmes (vocabulaire et registres industriels)	La collaboration est reconnue et renforcée par les pouvoirs publics (vocabulaire et registre de l'action publique)
Les partenaires sont tous des entreprises	Districts industriels	Systèmes Productifs Locaux (SPL)
Les partenaires sont des organisations variées : entreprises, universités, etc.	« Clusters »	Pôles de compétitivité

Comme nous l'avons vu, deux formes émanent principalement du terrain, des acteurs eux-mêmes ; c'est le cas de districts et des *clusters*. Ce sont d'ailleurs les formes de RTO les plus anciennes. Les deux autres formes de Réseaux Territoriaux d'Organisation présentées sont les SPL et les pôles de compétitivité : deux structures récentes, fortement soutenues et labellisées par l'Etat français.

Le terme de *cluster* est aujourd'hui très souvent utilisé pour décrire ce type de groupement inter-organisationnel, de manière générique, en ne différenciant pas ou peu les quatre formes présentées dans le tableau ci-dessus.

Certains travaux indiquent que les SPL constituent la version française du modèle du district industriel italien (Poivret, 2010). Or, les pouvoirs publics ne sont pas intervenus dans le déroulement des actions des districts.

Tout comme les pôles de compétitivité qui ne sont pas exactement comme les *clusters* nord-américains, même s'ils s'en inspirent. Tixier et al (2008) le soulignent également : « *Nos analyses ont montré que l'aspect émergent des clusters ainsi que l'absence d'intervention étatique constituent des pistes de différenciation importantes avec les pôles.* » Selon nous, ces quatre formes appartiennent bien à la même famille que sont les Réseaux Territoriaux Organisés ou d'Organisation, mais ne fonctionnent pas réellement de la même manière. Afin de corroborer en partie ce point de vue, voici les différentes définitions de deux de ces quatre principaux RTO, reprises par Barabel et al (2009).

Tableau 3 : Deux formes de Réseaux Territoriaux Organisés

Forme de coopération	Définitions	Auteur(s) clés
District industriel	« <i>Un système de production localisé géographiquement et fondé sur une intense division du travail entre petites et moyennes entreprises spécialisées dans des phases distinctes d'un même secteur industriel</i> ». (Zeitlin, 1992).	Marshall (1890), Becattini (1979), Zeitlin (1992),
Système productif local	« <i>Un ensemble de PME en liaison ou non avec une ou plusieurs grandes entreprises situées dans un même espace de proximité autour d'un métier, voire de plusieurs métiers industriels</i> » (Lévesque et al., 1998).	Aydalot (1986), Courlet, (1991); Lévesque et al., (1998), Maillat (1996)

Selon Tixier et al (2008), « *Porter (1980, 1998) souligne que le caractère spontané des relations de coopération constitue une des spécificités des clusters.* » (p. 2). Or, concernant les pôles de compétitivité, l'Etat cherche à insuffler le caractère émergent des coopérations inter-firmes. Il peut y accéder par le biais notamment des appels à propositions, de la démarche de labellisation, des conditions de financement imposées des projets d'innovation, etc. Tout ceci

constitue des facteurs qui créent un cadre formel pour ces structures. Nous voyons bien là une différence réelle entre ces deux formes de RTO que les *clusters* et les pôles de compétitivité français.

Une autre différence marquée entre ces deux formes de RTO serait la source de financement des uns et des autres : « *au sein des clusters américains où les ressources financières sont généralement acquises auprès d'établissements privés (les capitaux-risqueurs et les business angels)* », même s'il y a quelques exceptions, comme le *cluster* de Waterloo où l'Etat subventionne fortement l'Université. A contrario, les pôles de compétitivité français sont subventionnés par l'Etat, les Régions et l'Union Européenne, notamment à travers les fonds dits FSE (Fond Social Européen).

#### ***b) Naissance d'une petite dernière ; la grappe d'entreprise***

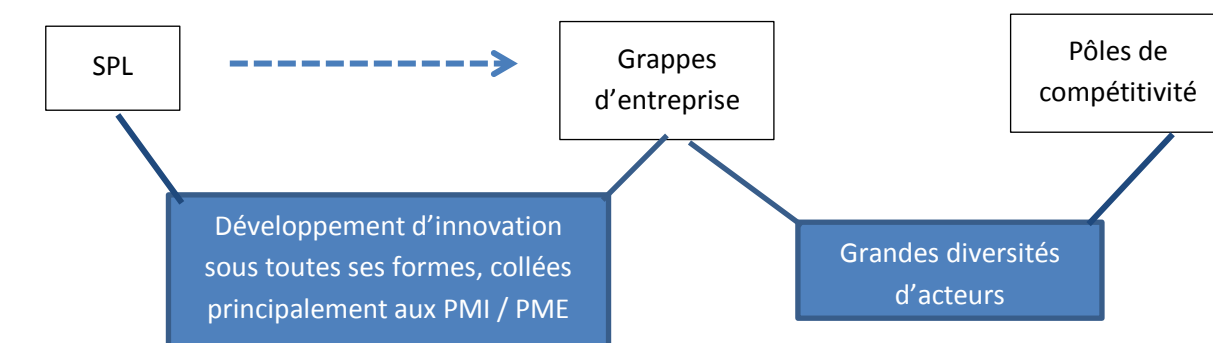
Durant les années 60 et 70, le gouvernement français a plutôt opté pour développer et soutenir les grands groupes, les entreprises françaises devaient être compétitives et compétitrices face aux autres géants de l'économie mondiale. Quelques années après, la tendance s'est adoucie et presque inversée en faveur des petites et moyennes structures : le soutien aux réseaux territoriaux a été de mise. Les SPL ont ainsi été lancés, fin des années 90 comme nous l'avons énoncé plus haut. S'appuyant en suite sur les bons échos de fonctionnement des SPL et des *clusters* outre-Atlantique, les pôles de compétitivité ont été lancés dans les années 2000. Actuellement, et ce, depuis quelques mois, le gouvernement a décidé de créer une autre forme de labellisation : les grappes d'entreprises.

Certains insistent sur le fait que ce n'est pas un nouveau label, or, nous assistons au passage d'une grande majorité de réseaux labellisés SPL allant vers cette nouvelle étiquette que représente la grappe d'entreprise. D'ailleurs, les

nouveaux RTO récemment constitués postulent principalement aux réponses à appel à projet pour se voir estampiller « grappes d'entreprises » par la DATAR, non plus la labellisation SPL.

Selon nous, cette nouvelle forme de RTO est à la croisée des chemins entre le SPL et le pôle de compétitivité (figure 9) ; plus grand qu'un SPL, puisqu'accueillant une multitude d'acteurs divers et variés, et pas uniquement des PME, mais plus petit qu'un pôle, ses ambitions sont moindres ainsi que sa capacité et sa vocation à innover, qui pour les pôles, sont leurs leitmotivs. Pour être plus précise, ces derniers ont un positionnement principalement axé sur le développement de la R&D et de l'innovation technologique<sup>18</sup>, tandis que les grappes d'entreprises se positionnent sur le développement de l'innovation sous toutes ses formes et sur des actions plus proches du marché pour les entreprises, très peu en hautes technologies<sup>19</sup>. Diverses entreprises sont concernées par ce nouveau dispositif ; firmes de production, professions libérales, prestataires de services, etc.), dans toutes les activités (commerciales, industrielles, artisanales, touristiques, artistiques, agricoles, de service, etc.). Nous souhaitons imager ceci par la figure suivante.

Figure 9: Positionnement de ce tout dernier RTO<sup>20</sup>



<sup>18</sup> Blog d'O. BOUBA OLGA, Maître de conférence à Poitiers, juin 2006, « Une nouvelle mode : les pôles de compétitivité » : <http://blogs.univ-poitiers.fr/o-bouba-olga/>

<sup>19</sup> Source DATAR, juillet 2011

<sup>20</sup> -----> Un glissement s'effectue, il a fallu réinventer et actualiser le label SPL, les nouveaux projets sont labellisés sous le nom de « grappe d'entreprise ».

Ces grappes sont dotées d'un budget de plus de 20 millions d'euros par an sur la période 2010 – 2011 et sont au nombre de 126. Les financements proviennent notamment de la Caisse des dépôts, d'OSEO et d'autres ministères.

Définition complète des grappes d'entreprise<sup>21</sup> :

- ✚ principalement constituées de TPE/PME, généralement dans un même domaine d'activité ; elles intègrent, lorsque cela est pertinent, des grandes entreprises ; elles associent ou intègrent des acteurs de la formation, de la gestion de l'emploi et des compétences, de l'innovation et de la recherche ;
- ✚ elles ont un « noyau dur » ancré sur un territoire permettant des rapports aisés de proximité entre ses membres ;
- ✚ elles apportent des services aux entreprises qui peuvent porter sur l'ensemble de leurs besoins à travers des actions de mutualisation ou d'actions collectives, notamment concernant l'innovation sous toute ses formes , l'emploi et les compétences, l'organisation du travail, le développement à l'international, la communication, etc. ;
- ✚ elles ont une structure de gouvernance propre, où les chefs d'entreprises ont un rôle moteur, avec une stratégie élaborée collectivement, mise en œuvre à travers un plan d'actions concerté ;
- ✚ elles s'articulent et coopèrent avec les acteurs publics et privés de leur environnement territorial.

Nous n'avons pas pris en compte cette nouvelle forme de RTO dans le comparatif de ces dernières, parce que cette forme est trop récente pour qu'il y ait des études et recherches réalisées à son sujet, ainsi que de pouvoir émettre un avis sur son fonctionnement. Cependant, il était intéressant d'en présenter les principales caractéristiques pour mesurer combien la question des réseaux

---

<sup>21</sup> Source : DATAR et France cluster, juillet 2011

territoriaux d'organisations est important pour les pouvoirs publics français. Depuis des décennies, diverses politiques sont menées à bien pour sauvegarder les bassins d'emploi locaux ainsi que pour soutenir la compétitivité française. Cette ambition se traduit par la mise en collaboration des acteurs locaux.

Nous allons maintenant exposer le fonctionnement des pôles de compétitivité français, en termes de financement et attribution des labellisations.



### 1.3.2 Fonctionnement des pôles de compétitivité

#### *a) Financement des pôles de compétitivité*

Nous allons présenter et tenter de comprendre comment sont financés les pôles de compétitivité et à quoi sont destinés les budgets alloués. Nous verrons également les diverses sources de financements pour les projets R&D.

Ce n'est pas le seul interlocuteur financier des pôles de compétitivité, mais il est très important : OSEO<sup>22</sup>, établissement public créé en 2005 à la suite du rapprochement entre la Banque de Développement des PME, sa filiale la SOFARIS et l'Agence nationale de valorisation de la recherche (ANVAR). OSEO a absorbé en 2008 l'Agence de l'innovation industrielle (AII)

OSEO intervient dans deux domaines principaux, à savoir :

 <b>Financement &amp; Garantie</b>  Financement et garantie des prêts et apports en fonds propres, aux côtés des établissements bancaires et financiers.	 <b>Innovation</b>  Aide directe à l'innovation pour les prises de risque liées au développement de programmes d'innovation, notamment technologique.
---	--

---

<sup>22</sup> Sources ; notamment le site internet d'OSEO, juillet 2011 et travaux de recherche de J.D Culié 2010

Forte de ces deux missions complémentaires et basée sur un réseau territorial large, cette « entreprises publique » comme elle se nomme, a pour but premier de soutenir l'innovation et la croissance des PME en France, mais aussi les pôles de compétitivité.

Concrètement, à quoi sert OSEO sur le terrain ? Quels sont les leviers d'action d'OSEO sur le fonctionnement des projets R&D des pôles de compétitivité ?

L'organisme soutient financièrement le développement de projets R&D des pôles de compétitivité. Les dépenses financées peuvent être liées aux frais de personnels affectés au projet (chercheurs, ingénieurs et techniciens), ainsi qu'aux amortissements d'équipements et de matériels de recherche, et aux travaux de sous-traitances directement liés au projet confiés notamment à des laboratoires publics ou privés. Il existe deux appels à projet par an, auxquels les pôles peuvent répondre.

**Repère : financement des projets R&D des pôles de compétitivité :**

A titre d'exemple, OSEO a financé 18 projets sur les 155 labellisés du pôle de compétitivité MINALOGIC, représentant 22 M €.

Les projets sont sélectionnés dans le cadre du Fonds Unique Interministériel (FUI) et sont financés sous forme de subventions. A travers ce financement octroyé par le gouvernement - le FUI - OSEO participe au fonctionnement du pôle de compétitivité, particulièrement des projets R&D. Nous le verrons par la suite, ce n'est pas le seul organisme à concourir à la politique financière des pôles. Les projets collaboratifs doivent concerner le développement de nouveaux produits et services innovants.

Les projets de R&D doivent rassembler au moins deux entreprises et un laboratoire ou organisme de recherche publique ou organisme de formation. Les projets présentés doivent avoir été labellisés par un ou plusieurs pôles de compétitivité.

**Repère : Montants alloués aux projets labellisés par un pôle :**

Le montant de la subvention est au maximum égale à 25 % des dépenses réalisées pour certaines entreprises, et allant jusqu'à 45 % des dépenses retenues pour les PME adhérentes au projet, implantées dans la zone de R&D du pôle, en passant par 30 % des dépenses retenues pour les PME qui ne sont pas implantées dans la zone de R&D du pôle.

OSEO propose son aide et ses services aux structures demandeuses, mais ce n'est pas sans contreparties. En effet, les organisations chefs de file de projets collaboratifs se doivent de remplir divers dossiers et respecter les dates butoirs et trames proposées par OSEO, afin d'en faire un retour très régulier sur l'avancée des projets, ainsi que la bonne utilisation des fonds octroyés.

Il n'y a pas qu'OSEO qui participe aux financements des pôles de compétitivité, même si il est vrai que c'est un acteur majeur de leurs fonctionnements. L'Etat joue un grand rôle dans le fonctionnement des pôles, notamment en aidant financièrement des actions collectives thématiques initiées par les pôles dans des domaines très divers, par l'intermédiaire des DIRECCTE<sup>23</sup> (ex-DRIRE)<sup>24</sup>. Les *Direccte* sont de nouvelles directions régionales, placées auprès du Préfet de région, pour assurer le pilotage coordonné des

---

<sup>23</sup> DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

<sup>24</sup> Sources ; notamment le site internet du gouvernement français réservé aux pôles de compétitivité, juillet 2011



politiques publiques du développement économique, de l'emploi, du travail et de la protection des consommateurs.

En bref, cette structure constitue l'unique service déconcentré commun à deux Ministères, à savoir ; celui de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, mais aussi celui du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé. Aux côtés des autres financeurs de l'État et des collectivités territoriales, cette structure exerce un rôle d'incitation mais aussi de contrôle auprès des pôles de compétitivité afin de s'assurer de la bonne gestion de budgets votés.

Nous l'avons vu plus haut, une des possibilités de financement pour les pôles est le Fonds unique interministériel (FUI). Ce dernier est géré par la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) - ex Direction générale des entreprises - du Ministère des finances, de l'économie et de l'emploi. Cette subvention représente le principal outil financier d'intervention dans les pôles de compétitivité.

**L'Association Nationale de la Recherche (ANR)** est également impliquée dans le processus de financement des pôles. Les missions de cet organisme sont d'augmenter la dynamique du système français de recherche et d'innovation en lui donnant davantage de souplesse. A ce titre, l'ANR doit favoriser l'émergence de nouveaux concepts, accroître les efforts de recherche sur des priorités économiques et sociétales, intensifier les collaborations public-privé et développer les partenariats internationaux<sup>25</sup>. Dès la création des pôles, l'ANR a mis en œuvre une politique d'appui à ces derniers, répondant ainsi à la volonté du gouvernement d'accompagnement du développement de ces écosystèmes d'innovation. L'ANR veille aussi au rayonnement international

---

<sup>25</sup> Sources ; notamment le site internet de l'Agence Nationale de Recherche, juillet 2011

des pôles, comme le précisent Tixier et al (2008) : « *l'ANR préconise aux pôles de développer leur dimension internationale afin de favoriser leur visibilité et de les faire bénéficier d'un fort potentiel de croissance. Les pôles sont ainsi classés en fonction de leur potentiel d'internationalisation (...) et bénéficient d'un financement correspondant à ce classement.* » (p. 4)

Généralement, l'ANR participe à la vie financière des pôles en lançant deux appels à projet par an. Dans le cadre de l'aide allouée aux pôles de compétitivité, ces derniers ont des règles à respecter.

L'ANR vérifie que l'impulsion donnée pour créer des passerelles entre les laboratoires de recherche et les industriels est réalisée et efficiente. L'ANR contribue à renforcer ce partenariat<sup>26</sup>.

**Repère :** A titre d'exemple, l'ANR a financé 62 projets sur les 155 labellisés par MINALOGIC, ce qui représente une enveloppe de 56,8 millions d'euros.

Au niveau national, le financement de projets s'élève à un montant de 1 155 M€ depuis 2005.

Notons qu'il existe d'autres formes de financements ou d'aides financières, comme par exemple les exonérations fiscales pour les entreprises localisées dans le périmètre des pôles.

**Repère :** Nicolas Leterrier, ancien délégué général de Minalogic nous explique en entretien (2009) le financement des projets collaboratifs :

« *Lorsque l'État met deux euros, les collectivités locales mettent un euro et les industriels sept. C'est le modèle qu'on a aujourd'hui en Rhône-Alpes qui marche assez bien.* »

---

<sup>26</sup> Source : Document officiel de l'ANR et site internet, juin 2011

Dans cette section nous avons émis un regard sur les dispositifs mis en place pour financer les pôles de compétitivité et constaté qu'ils sont nombreux. Penchons-nous un instant sur la question du label : comment s'est réalisée la labellisation des pôles de compétitivité ? Et celle des projets R&D ?

#### *b) Labellisation et évaluations des pôles de compétitivité*

Lors du lancement des pôles de compétitivité, 71 projets ont été retenus. Depuis, suite au second appel à projet, 6 d'entre eux se sont vu décerner le label pôle de compétitivité dans le domaine des écotechnologies, tandis que 6 autres ont perdu cette certification, courant 2010. Le nombre de pôles de compétitivité est donc maintenu à 71.

Un cahier des charges précis a été réalisé en 2004 par le gouvernement pour établir des critères sur lesquels un projet devait répondre afin d'obtenir son label. Il existe quatre critères déterminants pour qu'un pôle obtienne sa labellisation<sup>27</sup> :

- ✚ une **stratégie de développement** cohérente avec le plan de développement économique du territoire du pôle ;
- ✚ une **taille critique et une visibilité internationale** suffisantes, sur les plans industriels et/ou technologiques ;
- ✚ un **partenariat entre acteurs** et un mode de gouvernance structuré et opérationnel ;
- ✚ une capacité à définir des **synergies et des projets en matière de recherche et développement**, et créer ainsi des richesses nouvelles à forte valeur ajoutée.

---

<sup>27</sup> Source : [www.competitite.gouv.fr](http://www.competitite.gouv.fr) Site du gouvernement français

En 2008, avant que ne soit lancée la deuxième phase de la politique des pôles de compétitivité, une évaluation rigoureuse de la politique des pôles a été menée. Cette étude a été commandée par le gouvernement et conduite par les cabinets Boston Consulting Group et CM International entre novembre 2007 et juin 2008. Cette évaluation a été réalisée par le biais de rencontres et entretiens avec les acteurs des pôles, mais aussi avec les interlocuteurs de ces derniers.

L'évaluation a porté à la fois sur les mesures nationales de la politique des pôles de compétitivité et sur chacun des 71 pôles labellisés depuis juillet 2005. Il en ressort que les montants alloués aux pôles ont correctement été utilisés pour financer des projets collaboratifs. Il en ressort également que l'implication des PME est assez forte. Diverses recommandations ont été émises en vue de poursuivre dans cette voie. L'une de ces recommandations concernait notamment la gestion des ressources humaines, car on constatait que celle-ci ne faisait pas encore partie intégrante de la stratégie des pôles de compétitivité, même si elle commence à être officiellement abordée (voir l'encadré ci-après).

**Rapport BCG et CMI International, juin 2008 :**

Recommandation n°12 : focalisation de l'appui financier de l'Etat aux structures d'animation des pôles sur les missions cœur des pôles de compétitivité, les autres missions étant naturellement possibles, mais devant relever des financements des acteurs/partenaires du pôle.

✓ Missions « cœur » :

- Animation du réseau de l'innovation du pôle
- Assistance au montage de projets R&D
- Développement de partenariats stratégiques, promotions internationales

✓ Missions périphériques :

- Formation et gestion des ressources humaines

Même si la majeure partie des pôles a réalisé de belles performances et ont passé ce cap avec succès, d'autres n'ont pas réussi à entrer dans cette dynamique de développement économique. C'est pourquoi le Gouvernement a engagé un dialogue individuel avec treize pôles nécessitant une reconfiguration.

A l'issue de la période de sursis impartie, le label de 7 d'entre eux a été renouvelé lors du CIADT du 11 mai 2010. Pour les 6 pôles de compétitivité non reconduits, des pistes de reconversion tenant compte de leurs spécificités ont été proposées, telles que le rapprochement avec d'autres pôles, ou l'adhésion au dispositif des grappes d'entreprise, décrit plus haut.

Lors de sa venue à Grenoble, en septembre 2008, François FILLON a pris position et a expliqué le principe de dé-labelisation d'un pôle de compétitivité : *« (...) le succès des pôles de compétitivité suppose une véritable sélectivité. Et c'est un réflexe difficile à obtenir dans notre pays où l'on est toujours tenté de distribuer les aides à tout le monde [...]. Mais la compétition, elle est réelle. Elle est réelle à tous les niveaux, et les pôles de compétitivité ne peuvent fonctionner que si l'on accepte qu'il y ait des réussites et des échecs. Nous avons décidé que pour les pôles de compétitivité qui avaient encore des progrès à faire, on leur offrait, j'allais dire un sursis, une possibilité de se mettre à niveau en une année, pour prouver que nous avons eu raison de leur faire confiance. Mais je dis clairement que, après, il faudra tirer toutes les conséquences des réussites et des échecs, sinon il n'y a pas de pôles de compétitivité crédibles. »* Suite à ce sursis, 6 d'entre eux ont perdu leur label.

**Repère : Résultats de la première vague d'évaluation en juin 2008 :**

- 39 pôles ont atteint les objectifs de la politique des pôles
- 19 pôles ont atteint partiellement leurs objectifs
- 7 pôles vont devoir tirer parti d'une reconfiguration en profondeur
- 6 ont été délabellisés

Le Premier Ministre préside le Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire et d'attractivité régionale (CIADT). Ce dernier joue un rôle important dans la labellisation des pôles de compétitivité. En effet, le CIADT décide des orientations de la politique nationale d'aménagement du territoire. A cet effet, la DATAR a la charge, sous l'autorité du Premier Ministre et du secrétariat des CIADT, des réunions au cours desquelles sont prises les grandes orientations et décisions relatives à la politique nationale d'aménagement du territoire, notamment celle des pôles de compétitivité. Le CIADT du 11 mai 2010 a donc labellisé 6 nouveaux pôles de compétitivité dans le domaine des écotechnologies et adopte un plan d'action pour les territoires ruraux<sup>28</sup>.

La prochaine évaluation de la politique des pôles de compétitivité « 3.0 » devrait débiter en fin d'année 2011, pour un rendu des consultants attendus au printemps 2012. M. Éric Besson, alors Ministre de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie numérique, l'a rappelé lors de la journée nationale des pôles de compétitivité, le 12 juillet dernier, à Paris Bercy.

Les pôles de compétitivité doivent faire face à certaines pressions provenant de leurs différents interlocuteurs. Ils doivent jongler avec les désidératas des uns et des autres afin d'obtenir leurs finances pour fonctionner et faire fonctionner les projets R&D. Tixier et al (2008) le précisent : « *Le caractère coercitif de la politique du gouvernement français quant à la sélection et au financement des pôles de compétitivité représente une spécificité. La pression coercitive se traduit par les choix de financement réalisés par le gouvernement par le biais de l'ANR. L'agence sélectionne à la fois les pôles [...] et labellise des projets de recherche. Si les pôles veulent*

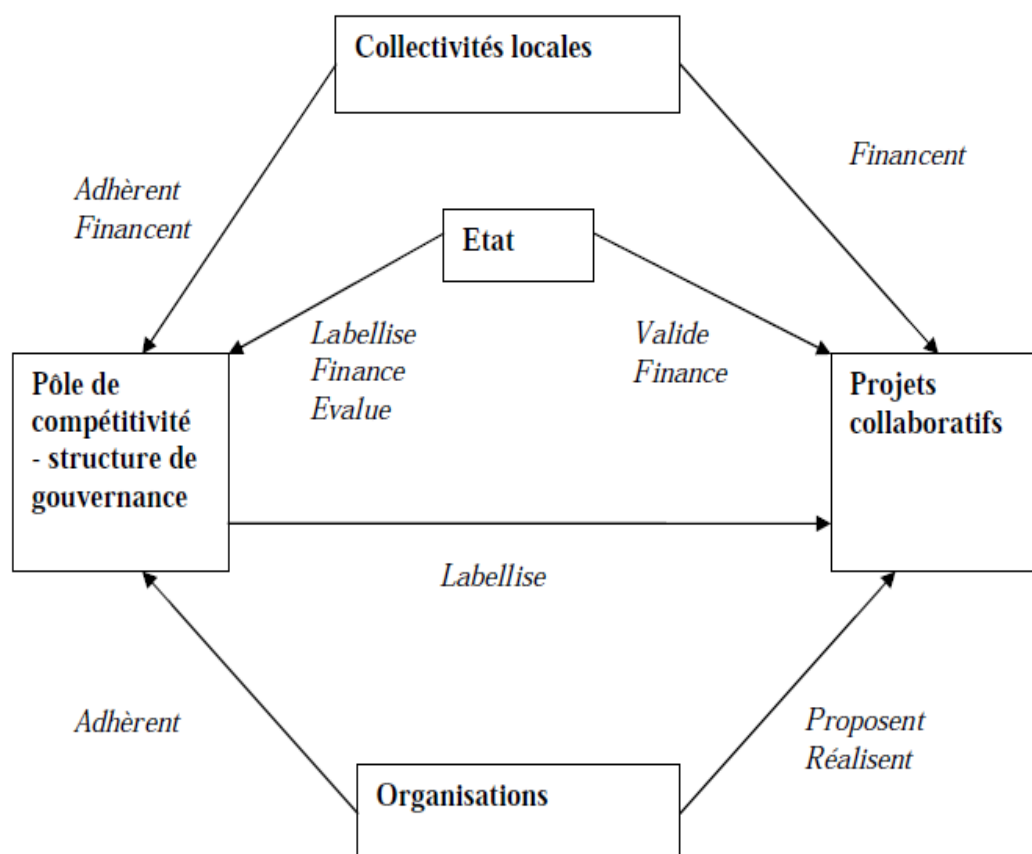
---

<sup>28</sup> Source ; notamment le Portail de l'Aménagement du Territoire

*être reconnus et financés, ils se doivent donc de répondre aux critères du cahier des charges de l'appel lancé par le gouvernement par le biais de l'ANR. » (p. 6)*

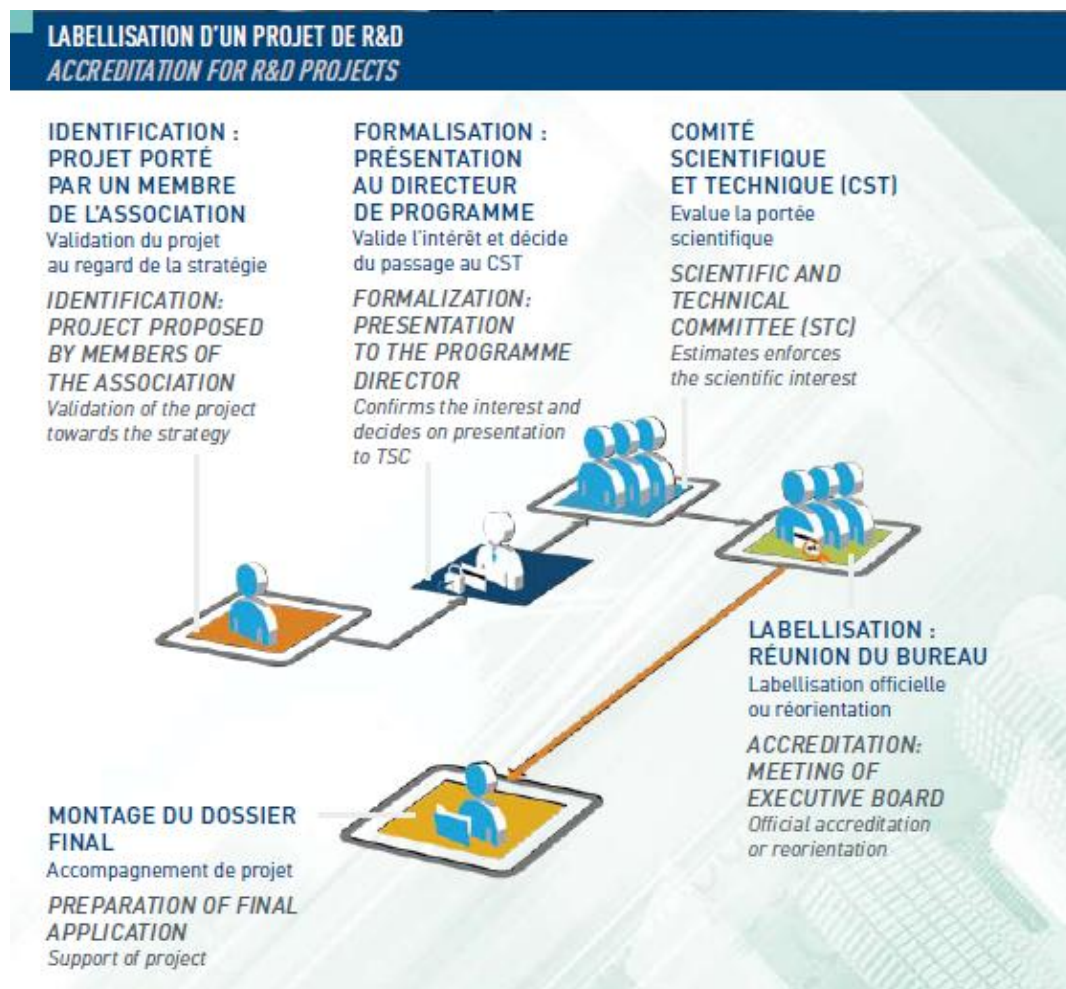
Tout cet ensemble de règles et procédés reflète bien le fait que les pôles de compétitivité se risquent peu à contrarier les diverses structures le finançant. Culié (2009, p. 41) reprenait ceci par le biais du schéma suivant (figure 10).

Figure 10 : Proposition de schéma simplifié du fonctionnement des pôles de compétitivité : l'Etat au cœur du dispositif.



Nous venons de comprendre comment se déroulait le processus de labellisation d'un pôle de compétitivité ; qu'en est-il de celle d'un projet collaboratif de R&D d'un pôle ? Chaque pôle de compétitivité a son propre processus interne. Voici ce processus, schématisé, qui est réalisé au sein d'un pôle de compétitivité lyonnais, afin de labelliser les projets.

Figure 11 : Exemple d'un processus de labellisation d'un projet collaboratif au sien de Lyon Urban Trucks & Bus<sup>29</sup>



<sup>29</sup> Source : brochure du pôle de compétitivité Lyon Urban Trucks & Bus, Novembre 2010

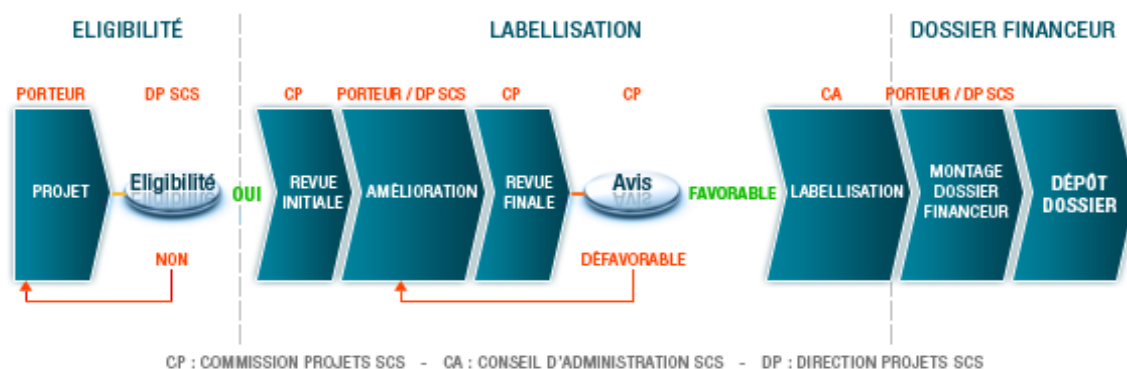


Dans ce cas précis, la labellisation du projet se fait par le bureau du pôle, composé d'entreprises adhérentes. Cependant, le porteur de projet va réaliser un parcours, semé de jalons et passages obligés, avant que son projet ne soit accepté.

Au préalable, le projet doit parcourir un chemin complexe : tout d'abord, il émane d'un membre du pôle et doit répondre à certains critères, au regard de : la stratégie du pôle et des thématiques, du respect des critères minimum quant au degré d'innovation et aux partenaires, de la fiche complétée de demande de labellisation. Ensuite, le projet est présenté au directeur de programme auquel il appartient. Ce dernier décide du passage au Comité Scientifique et Technique (CST) et propose de nouveaux experts pour le CST en lien avec le projet. Le CST évalue la portée scientifique du projet. Si celle-ci est en adéquation avec la trajectoire du pôle, il y a une réunion du bureau. Ce dernier labellise ou non le projet de façon officielle, et peut proposer une réorientation du projet. Le montage final du dossier peut être réalisé, dans ce cas précis, la CCI peut être mobilisée par le porteur de projet. En définitive, de ce que nous déduisons de ce fonctionnement, ce sont tout de même les grosses structures qui décident et donnent leur aval.

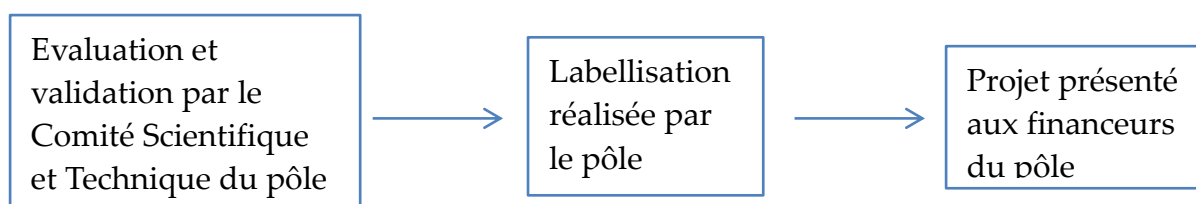
Afin de nous rendre compte de ce processus de labellisation de projets collaboratifs, nous nous sommes penchés sur un autre cas. Là encore, celui-ci est complet et long, assez similaire à celui de Lyon Urban Trucks & Bus, c'est le cas de Minalogic.

Figure 12 : process de labellisation des projets collaboratifs pour Minalogic<sup>30</sup>



D'autres pôles de compétitivité labellent leurs projets de manière plus rapide en ayant moins de passages obligés, c'est le cas de Plastipolis. Nous avons essayé de schématiser leur fonctionnement, d'après nos rencontres avec les chargés de mission du pôle en 2009 et 2010 et leur plaquette d'information (figure 13).

Figure 13 : Labellisation de projets collaboratifs au sein de Plastipolis :



Dans ce cas, les financeurs se réunissent une fois par mois afin d'évaluer les projets et valider leur label « projet collaboratif ». Lors de leurs rencontres mensuelles, ils évaluent les projets selon les critères suivants :

- ✚ pertinence du projet
- ✚ impact potentiel
- ✚ innovation et points clés techniques
- ✚ qualité du consortium
- ✚ industrialisation, exploitation, et dissémination
- ✚ qualité du management

<sup>30</sup> Source : plaquette d'informations et site internet de Minalogic, mai 2011

Nous venons de voir les divers processus labellisant un projet collaboratif, ainsi que la labellisation d'un projet en pôle de compétitivité, en tenant compte de leurs évaluations. Nous allons essayer de comprendre comment fonctionnent les pôles au niveau de la gouvernance.

### *c) Gouvernance des pôles de compétitivité*

Initialement, le terme de gouvernance a émergé en sciences de gestion dans le domaine de la finance (Poivret, 2010). Peu à peu, celui-ci s'est élargi, et lorsqu'on parle de gouvernance aujourd'hui, ce terme renvoie à une notion plus étendue ; c'est « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent l'espace discrétionnaire.* » (Charreaux, 1997, p. 421).

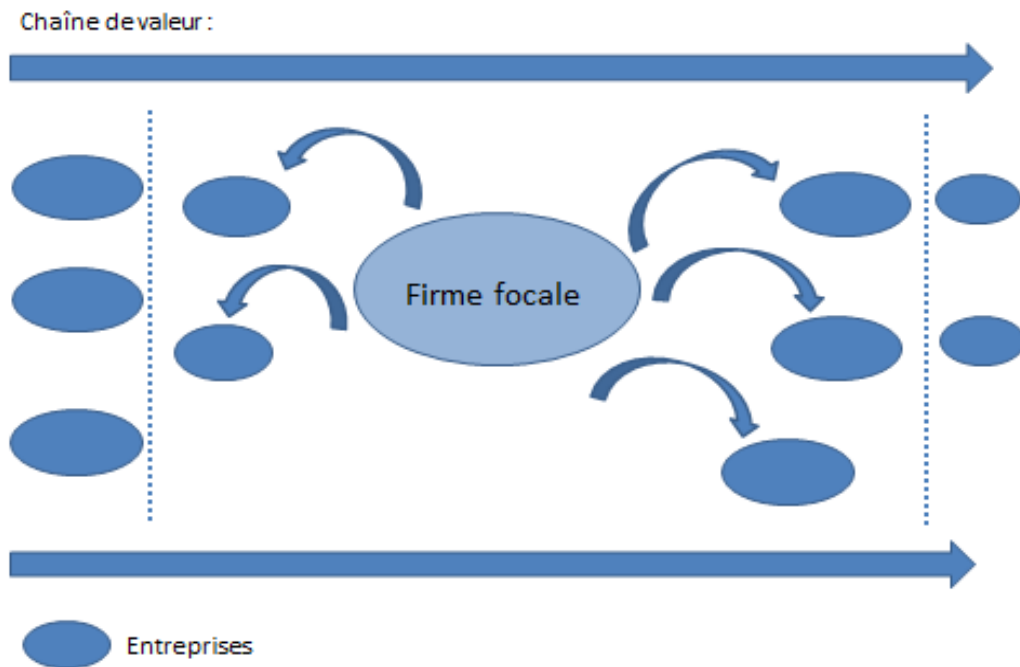
Plus spécifiquement, la gouvernance appliquée aux RTO est une configuration qui rassemble divers interlocuteurs, que ce soit des firmes ou acteurs locaux. Jones et al (1997) relatent et définissent la gouvernance en réseau en une forme qui « *implique un ensemble sélectionné, persistant et structuré de firmes autonomes (et agences publiques) engagé dans la création de produits ou services, basé sur des contrats implicites et non finalisés pour s'adapter aux contingences environnementales et pour coordonner et garantir les échanges.* », (p. 914).

Au sein de divers réseaux, Ehlinger et al (2007) distinguent trois modes de gouvernance principaux observés ;

- La firme focale : elle est reconnue comme étant moyen central du réseau et elle agit en tant que centre stratégique élargi. La limite principale de ce mode de gouvernance est qu'il semble qu'il soit difficile de l'appliquer pour un pôle de compétitivité, comprenant grands groupes, PME et autres

organismes. L'équilibre serait biaisé. Nous proposons le schéma suivant afin d'étayer ce paragraphe :

Figure 14: Représentation de la firme focale

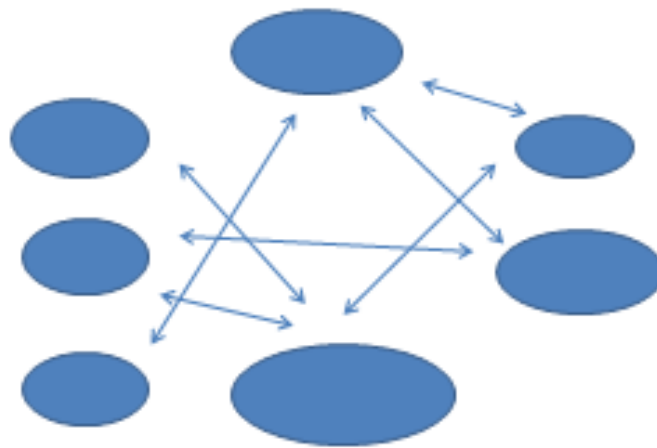


- La gouvernance associative : lorsqu'aucune firme dominante n'apparaît, ce mode de gouvernance semble approprié lorsqu'il y a un noyau composé de diverses structures appartenant au réseau. Ehlinger et al (2007) soulignent que ; « *Le fort encastrement institutionnel de ces régions permet de comprendre l'apparition de pôles de pouvoir très localisés dans une activité économique de plus en plus globalisée.* » (p. 10).

Cependant, on imagine fort bien que ces associations et regroupements d'organisations peuvent faire de la résistance au changement et peuvent ne pas saisir d'opportunités qui pourtant pourraient avantager leurs structures adhérentes. Certains dirigeants de ces structures font partie du Conseil d'Administration d'autres organisations adhérentes au réseau, dont les

dirigeants font à leur tour partie du CA de leurs structures, etc. Nous proposons le schéma suivant afin de rendre compte de ce type de réseau :

Figure 15 : Représentation de la gouvernance associative

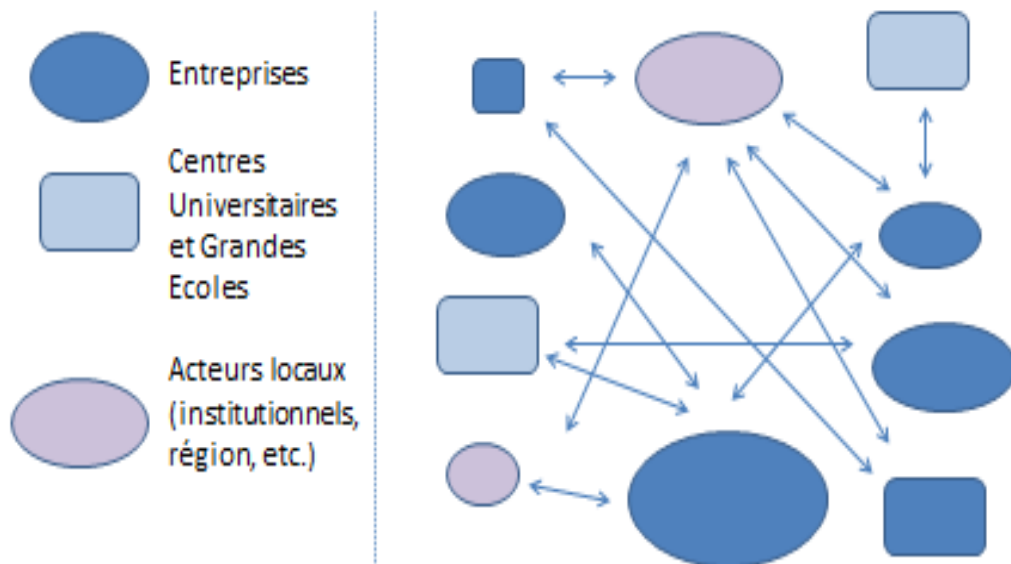


- La gouvernance territoriale : dans ce mode de gouvernance, l'accent est mis sur le transfert de compétences, de connaissances et l'innovation. Comme le précisent Mendez et Mercier (2006), les interactions de tous les acteurs locaux, entreprises, institutions publiques, etc., « *définissent une forme de gouvernance locale ou territoriale qui permet de penser l'amont des trajectoires territoriales.* » (p. 5). Les auteures préconisent l'émergence d'une gouvernance territoriale effective, et précisent que la gouvernance locale « *désigne un processus de confrontation et d'ajustement tout à la fois de systèmes de représentations et d'actions de groupes d'acteurs proches géographiquement [...].* » (p. 5).

Afin de représenter au mieux ce type de réseau territorial, nous avons tenté de le schématiser comme suite, avec un jeu de couleurs représentant

la diversité tant au niveau de la taille des structures, que pour montrer le côté privé ou public des structures.

Figure 16 : Représentation de la gouvernance territoriale



Ehlinger et al (2007) souligne que « *la gouvernance en réseau [...] est assurée par des systèmes sociaux informels plutôt que par des structures bureaucratiques internes à la firme (la hiérarchie) ou des relations contractuelles formelles entre les firmes (le marché)* ». (p. 3)

D'autres auteurs précisent qu'au sein des pôles, qui sont une forme de RTO, la gouvernance correspond bien à une structure établie et formelle. Ces réseaux réunissent un trop grand nombre d'acteurs hétérogènes pour que leur performance ne soit que de la coordination spontanée. En effet, Chabault (2010) souligne qu'il « *s'avère ainsi nécessaire de prévoir des modes de gouvernance formels.* » (p. 76). La collaboration doit y être organisée au regard de la disparité des acteurs, ainsi que celle de leurs enjeux et objectifs pas toujours identiques.

La structure que représentent les pôles de compétitivité, peut être envisagée sous cette représentation de gouvernance territoriale, au sens d'Ehlinger et al (2007).

Il est à noter que les travaux de recherche sur la gouvernance en mode réseau et précisément dans les pôles de compétitivité restent largement minoritaires (Mendez et Mercier, 2006 ; Ehlinger et al, 2007 ; Alberti, 2001 ; Chabault, 2010 ; Retour, 2009).

Quelques chercheurs se sont néanmoins déjà penchés sur la gouvernance des réseaux, et plus particulièrement celle des pôles de compétitivité (Mothe et Bocquet, 2008 ; Mendez et al, 2009, Poivret, 2010, Barabel et al, 2009). Selon Mendez et al (2009), « *la gouvernance est un dispositif de coordination capable de favoriser le transfert de connaissances entre des acteurs a priori hétérogènes.* » (p. 4). En effet, le rôle de la gouvernance au sein d'un pôle de compétitivité est d'assurer la régulation entre les divers acteurs en présence, il est également de faire converger un maximum d'objectifs communs à ses derniers. La structure formelle de la gouvernance correspond aux comités, bureaux et instances organisées représentant le pôle. Cette structure formelle que forme la gouvernance est stratégique. Alberti (2001) précise que l'absence « *d'une hiérarchie ou d'un centre gouvernant peut constituer une faiblesse majeure pour certains districts.* » Il est nécessaire d'encadrer les relations naissantes au sein de ce type de réseaux.

Une des premières difficultés est de définir la stratégie du pôle. La stratégie du pôle ne peut pas être la somme des stratégies des membres du pôle parce que cela ne fonctionne pas. Il faut que le pôle ait sa stratégie propre. Comme le précise N. Leterrier, interviewé par Didier Retour (2009) : « *Certaines personnes*

ne sont pas en adéquation à 100 % avec la stratégie. Donc cela veut dire qu'il y a un certain nombre de tensions et de problèmes. » (p. 7).

Il faut d'ailleurs préciser que l'équipe de gouvernance n'est pas à confondre avec l'équipe d'animation d'un pôle, qui elle, met en place les directives et les opérationnalise, comme nous l'avons vu un peu plus haut<sup>31</sup>.

**Repère concret** : A propos de la gouvernance ...

N. Leterrier ancien délégué général de Minalogic (2009) :

*« Sur la partie gouvernance, on est parti sur un modèle simple. À la création de Minalogic, il y avait 52 membres créateurs. On a tout de suite constitué un conseil d'administration resserré avec 6 membres :*

*deux sièges pour les grands industriels,  
un siège pour les PME,  
un siège pour la recherche,  
un siège pour la formation  
et un siège pour les collectivités locales.*

*C'est dans cet esprit qu'on a démarré la première gouvernance qui a duré 2 ans. Ensuite, lors du renouvellement du CA, (...), on s'est rendu compte qu'on avait pratiquement 70 % de PME dans le pôle, et que leur représentation au sein du collège industriel était seulement de 33 %. On s'est dit que c'était un peu faible. Surtout on s'est rendu compte qu'on avait des PME qui n'avaient pas forcément les mêmes problématiques, ni les mêmes ambitions, (...). Donc on a créé ce qu'on appelle un cercle de PME, dans lequel on a embarqué quatre dirigeants de PME qui étaient volontaires. (...). Ils sont inclus dans le CA, participent à tous les CA, ont accès à toutes les informations Minalogic, peuvent les commenter. Cela fait partie des choses qui ont évolué sur la façon dont on fait participer les PME à l'intérieur de la gouvernance du pôle. »*

---

<sup>31</sup> Les acteurs des pôles interrogés (notamment Minalogic, Plastipolis et Viaméca) définissent leur structure comme étant l'équipe d'animation

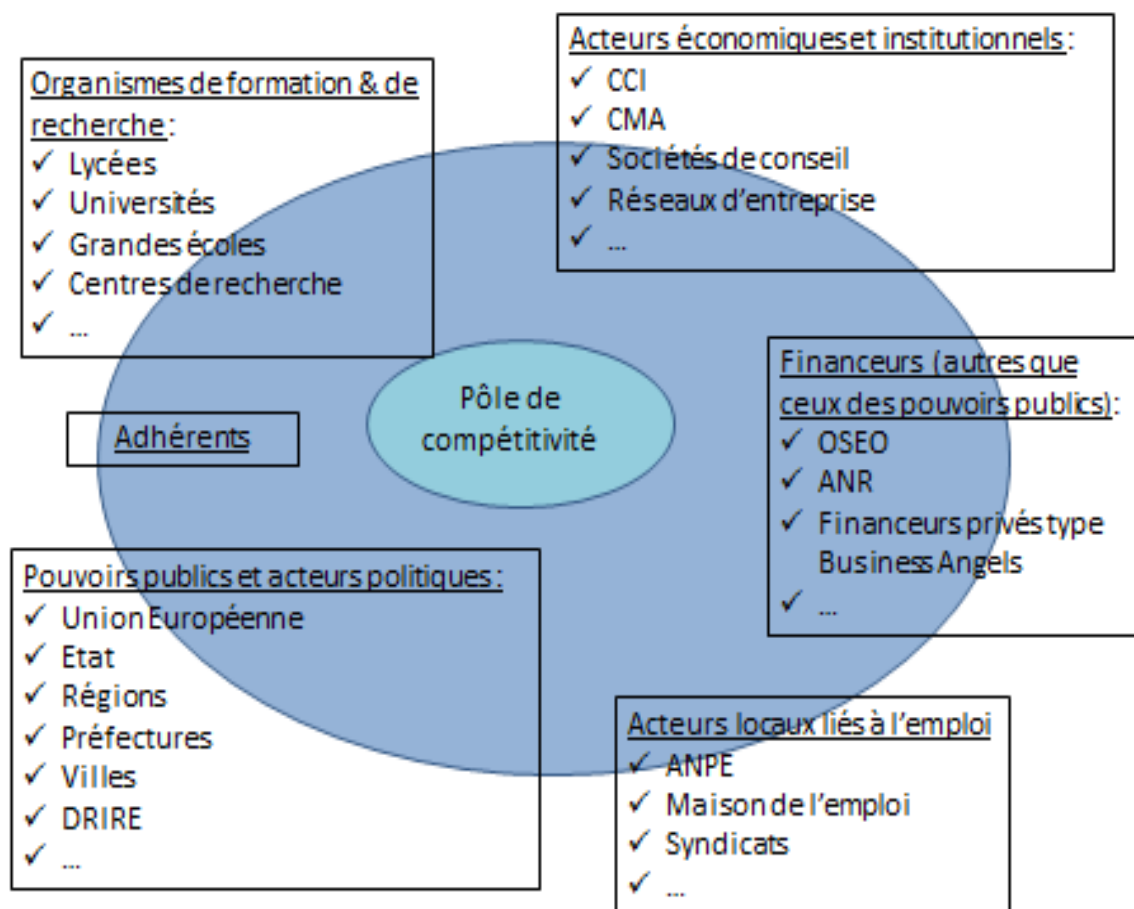
<sup>32</sup> Propos recueillis par Didier RETOUR, en 2009, p. 6



Avant de clore ce premier chapitre, d'après ce que nous venons de décrire, il semble intéressant de s'essayer à un exercice : représenter schématiquement les divers interlocuteurs d'un pôle pour réaliser à quel point ils sont nombreux, tout aussi exigeants les uns que les autres (figure 17) et que cette diversité d'acteurs impacte la collaboration de ces derniers. Plus il y a d'acteurs, plus il est compliqué de travailler ensemble.

Nous en avons décrit quelques-uns, mais il existe d'autres partenaires, financeurs, consultants, etc. L'équipe d'animation ainsi que la gouvernance des pôles ont une grande panoplie d'interlocuteurs, que ce soit concernant l'allocation de budgets destinés aux pôles de compétitivité, ou concernant l'obtention du label, ou encore de l'évaluation d'un pôle. Tout autant de jeux politiques pour le noyau central que constitue un pôle de compétitivité. Nous avons essayé de rassembler schématiquement les acteurs et interlocuteurs d'un pôle de compétitivité, sans que ce soit à tout prix exhaustif, la pléiade n'est certainement pas complète, mais déjà bien généreuse.

Figure 17 : Positionnement du pôle de compétitivité et de ses interlocuteurs



Les acteurs au sein de ces réseaux sont divers et variés. Certains émanent du terrain et se sont constitués de manière spontanée sous une forme de RTO, notamment en *cluster* ou district. D'autres formes de réseaux sont insufflées par l'Etat, c'est le cas des SPL ou encore pôles de compétitivité, et sont également amenés à travailler ensemble. La collaboration est censée se réaliser au sein de ces réseaux, mais se fait-elle réellement ? Nous allons voir en chapitre suivant que la collaboration est un construit, non une donnée.

## **Chapitre 2 : La collaboration n'est pas donnée, mais reste à construire**

### **2.1 Les déterminants de la collaboration**

#### 2.1.1 Définition

- a) La coopération
- b) La coordination
- c) La collaboration

#### 2.1.2 Emergence de nouvelles formes de gestion d'équipes

- a) Management, GRH et gestion de projet classique
- b) Partenariats inter-organisationnels
- c) Définition du projet collaboratif

### **2.2 La GRH au sein d'un réseau inter-organisationnel**

#### 2.2.1 GRH classique intra-organisationnelle

#### 2.2.2 Les nouvelles formes inter-organisationnelles

#### 2.2.3 Particularités de la collaboration en pôle de compétitivité

## 2.1 Les déterminants de la collaboration

### 2.1.1 Définitions

Afin de définir au mieux ce qu'est la collaboration, il est intéressant d'en retracer son histoire et l'apparition chronologique de certains termes s'y rattachant. Il semble nécessaire d'explicitier deux termes, la coopération et la coordination, qui selon nous ne sont pas interchangeables et constituent des déterminants de la collaboration. C'est pourquoi, dans cette partie, nous parlerons d'abord de coopération, puis de coordination. Enfin, nous préciserons le terme de la collaboration.

#### *a) La coopération*

Différente de la coordination, qui elle est plutôt d'ordre hiérarchique et établie comme nous le décrirons un peu plus loin, la coopération correspond au fait de travailler ensemble mais de manière souhaitée et voulue par les acteurs eux-mêmes (Defélix et al, 2009). Comme l'ont noté Picq et Retour (2001), alors que la coordination est hiérarchique, obligatoire et basée sur des procédures, la coopération est volontaire et se fait par ajustement mutuel. Le verbe « coopérer » signifie : prendre part, concourir à une œuvre commune, contribuer, participer (Dictionnaire Larousse, 2011). La coopération se matérialise essentiellement par l'échange et le partage d'informations réalisés de manière plutôt informelle.

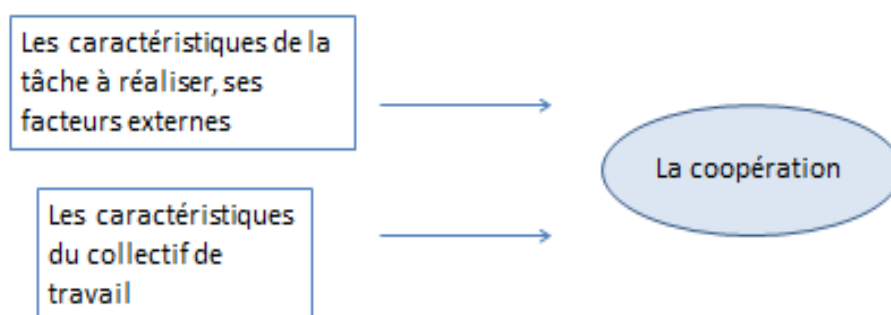
D'autres auteurs complètent cette première définition ; « *la coopération est conçue comme un double processus : action d'un collectif et articulation de l'activité d'acteurs individuels.* » (Rabardel et al, 2002).

Daoudi (2010) décrit la coopération par : « *des relations et des compromis informels, qui prennent forme en absence d'une définition conjointe et claire de la mission, de l'imputabilité, de la forme, ou de la planification et l'exécution des tâches communes. La coopération se matérialise essentiellement par la communication (échange et partage d'informations).* » (p. 268). Vecteur essentiel de la coopération, la communication peut prendre diverses formes suivant les situations : langage naturel, gestes et comportements, dessins, etc. (Soubie et al, 2002). « *La coopération se définit surtout par la réponse à un besoin et que l'adaptation de la réponse au besoin n'est pas continue.* » Les auteurs considèrent la coopération comme une réponse ou activité répondant à un besoin et non comme une fin en soi.

Ces auteurs ont d'ailleurs conceptualisé les déterminants de la coopération ; selon eux, les deux principaux déterminants sont :

- Les caractéristiques de la tâche à réaliser, ses facteurs externes
- Les caractéristiques du collectif de travail

L'activité de coopération peut ainsi être étudiée et interprétée en fonction de ces deux déterminants. L'interaction des deux détermine la réalisation de la coopération, dont voici un essai de schématisation :



Soubie et al (2002) avancent que la coopération entre acteurs serait liée aux compétences de ces derniers. « *Il n'y a pas de coordination prédéfinie des tâches mais une répartition dépendante du domaine de compétences. Les coordinations sont ensuite*

*locales et latérales car dépendantes de l'intégration des contraintes de l'un dans le point de vue des autres et de la répercussion de cette intégration sur la cohérence globale de la conception.* » Ces auteurs précisent qu'on peut considérer la mise en œuvre de la coopération entre agents (consciente ou inconsciente) comme une activité répondant à un besoin, éventuellement issu de contraintes, mesurables en termes de complexité de l'environnement de travail.

La coopération s'est vue attribuer un certain intérêt aux vues de sa place dans la théorie des jeux, pour laquelle il reste une énigme. Les comportements coopératifs seraient favorisés, comme le souligne Hatchuel (2002), par des comportements de type 'win-win'. Il faut qu'il y ait une certaine réciprocité pour coopérer. L'auteur précise la définition de la coopération en disant que l'acte de coopérer correspond au fait d'explorer ce qu'il peut y avoir comme travail commun possible entre divers acteurs. Selon Dameron et al (2005), la coopération peut durer tant que les gains excèdent les coûts engagés. L'individu, avec ses compétences, est calculateur parce que la coopération est fondée sur la complémentarité des ressources ainsi que sur la différenciation des individus. « *C'est la complémentarité des fonctions divisées qui poussent les individus à coopérer.* » Dameron et al (2005), p. 4. Ce rapport win-win fonde les ressorts de la motivation à coopérer (Barnard, 1968).

Nous l'avons mentionné un peu plus haut, il ne suffit pas de décider de la coopération, il faut la vivre, l'animer, ce n'est pas une prise de décision suivie de réponse mécanique. « *Coopérer est un processus collectif qui doit être inventé, construit et compris.* » Hatchuel (2002, p. 104).

Certains chercheurs se sont intéressés aux modes de coopérations émergents en pôles de compétitivité, c'est notamment le cas de Tixier et al (2008), et Mendez et al, (2009). Ces derniers complètent la définition en insistant sur le fait qu'une

entité doit insuffler la coopération et que celle-ci n'émerge pas seule ; « la coopération dans un pôle ne peut être systématique - ce n'est d'ailleurs pas spécifique aux pôles ! Il faut une entité capable de l'impulser. » (Mendez et al, 2009, p. 4). La littérature nous apprend que la coopération en présence dans un réseau territorial organisé - RTO - n'est pas innée. Elle se construit, notamment par le biais de culture commune, de liens historiques locaux, etc. Huault et al (2007) abondent dans ce sens : « [...] *an abundance of local productive knowledge, strong institutions, and a culture [...] facilitate cooperation.* » (p. 3). Ces auteurs mettent en exergue les facteurs qui selon eux jouent sur la coopération :

- ✓ *Interdependencies*
- ✓ *Reciprocity (reciprocal gifts) and sharing of production*
- ✓ *Long-term personal relations*
- ✓ *Coordination through mutual adjustment*

Il est dit en littérature qu'il y a deux facteurs qui seraient à l'origine de la coopération en mode projets collaboratifs (Hoegl et al, 2004) : « *task interdependencies and changes occurring during the development process.* » En effet, lors de projets multipartenaires, il y a des interdépendances entre les différentes briques à construire, suivant les organisations adhérentes au projet. Les unes dépendent des autres. Le second facteur est lié aux changements qui apparaissent dans la vie du projet, et même avant, lors de son émergence. Winter et al. (2007) insistent sur l'importance du processus social entre les acteurs, qui est selon eux à la base de la réussite de ces projets et qui doit être facilité.

Voici ci-après un tableau récapitulatif des principaux déterminants de la coordination, trouvés en revue de littérature.

<b>Déterminants et facteurs influençant la coopération</b>		<b>Auteurs référents</b>
Déterminants et facteurs généraux	L'envie de travailler ensemble	Defélix et al, 2009
	La communication : échange et partage d'informations	Daoudi, 2010 Soubie et al, 2002
	Les caractéristiques du collectif de travail, notamment de par les compétences complémentaires détenues par les acteurs	Soubie et al, 2002 Hoegl et al, 2004
Déterminants et facteurs liés aux jeux et gains associés	L'exploration d'un terrain de travail commun entre divers acteurs	Hatchuel, 2002
	Les gains doivent excéder les coûts	Dameron et al, 2005
Déterminants et facteurs liés aux modes de coopération inter- organisationnels	Le rapport win-win entre acteurs ayant des compétences complémentaires est un élément de motivation	Dameron et al, 2005 Barnard, 1938
	La coopération doit être insufflée par une entité	Mendez et al, 2009
	La présence d'une culture commune et interdépendance entre acteurs, les relations sont établies entre entités	Huault et al, 2007
	La réciprocité et partage de production	
	L'ajustement mutuel et processus social entre acteurs	Huault et al, 2007 Winter et al, 2007
	La réalisation de compromis	Langer, 1989 Sherif, 1971

Nous retenons ces déterminants comme facteurs influençant la coopération et prenons cette définition : « *la coopération relève de l'action collective finalisée, elle nécessite de partager consciemment entre individus une tâche commune dans des relations de dépendance mutuelle.* » (Dameron et al, 2005) p. 3.



## **b) La coordination**

Quand on réfléchit au terme de coordination, on a tous en tête un semblant de définition, et l'on imagine assez bien ce qu'il signifie. Lorsqu'on observe un couple de danseurs dans un gala de patinage artistique, ou bien lorsqu'on sort d'une conférence extrêmement bien minutée, ou bien encore lorsqu'on regarde les gestes d'opérateurs en salle blanche sur une ligne de production, on comprend que le fait de se coordonner est de combiner des éléments en vue d'un résultat précis (Malone et Crowston, 1994). Il convient de préciser qu'il faut être au minimum deux individus afin de se coordonner. S'il n'y a pas d'interdépendance ou de relation entre salariés, il n'y aura rien à coordonner. Précisons également qu'il y a une différence entre « se coordonner » et « coordonner ». Le premier terme, renvoie à l'exemple des patineurs qui se coordonnent ensemble afin d'assurer leur spectacle, c'est aussi une expression de la vie courante qui signifie s'arranger / coopérer. Le second terme<sup>33</sup> correspond plutôt au fait d'organiser des éléments en vue d'obtenir un résultat. Fayol (1916) a été l'un des premiers à s'emparer du terme coordination. Il dit ainsi que deux personnes de départements différents au sein d'une entreprise, peuvent entrer en relation en vue d'effectuer une tâche ensemble. Van de Ven et al (1976) renchérissent dans ce sens. La coordination est caractérisée par la contribution formelle de chacun. Chaque partie doit apporter sa pierre à l'édifice, ce qui est inscrit et validé par toutes les parties prenantes.

Après ces premières notions de coordination, Thompson (1967) et Mintzberg (1982) parlent d'ajustement mutuel. Ce dernier repose sur la communication informelle réalisée entre opérateurs, qui relève de la coopération selon notre

---

<sup>33</sup>Source : Larousse, 2011, le mot coordonner signifie « *Ordonner des éléments séparés, combiner des actions, des activités distinctes en vue de constituer un ensemble cohérent ou d'atteindre un résultat déterminé.* »

positionnement. Mintzberg précise même que celui-ci fait partie des cinq grandes familles de mécanismes de coordination, aux côtés de la standardisation (qui en comporte elle-même trois) et de la supervision directe. Mintzberg (1982) présente ces cinq mécanismes de coordination liés aux différents services d'une organisation, il distingue notamment ceux qui viennent renforcer les liens latéraux entre les membres de différentes unités, d'autres mécanismes qui renvoient à la planification des activités et au contrôle des performances, et enfin, les mécanismes ou dispositifs visant à réduire la diversité de vues entre ces différentes unités. Les divers mécanismes qui régissent la coordination du travail résultent également de facteurs de contingence, interne et externe. Mintzberg (1982) considère en effet que ces mécanismes sont dûs à une adaptation des acteurs par rapport au contexte dans lequel ils évoluent.

Voici les principaux modes de coordination selon Mintzberg (1982, p. 404) :

Supervision directe	Ajustement mutuel	Standardisation du travail	Standardisation des qualifications	Standardisation des productions
---------------------	-------------------	----------------------------	------------------------------------	---------------------------------

Cette première définition reste sommaire et concerne plus particulièrement les opérateurs de production. Viennent ensuite ceux qui complètent cette première version.

D'après Omicini et Ossowski (2006), la coordination correspond aux interdépendances des agents et à la manière dont ils s'accordent, décidée lors des phases amont de travail. Selon March et Simon (1958) et Levitt et March (1986), le fait d'avoir des routines et des usages, permet de tirer des leçons des expériences passées et de ne pas tout réinventer à chaque fois. Ces règles

données par le management facilitent les actions de coordination en spécifiant les tâches à faire, en codifiant les meilleures pratiques, en précisant l'ordre dans lequel celles-ci doivent être réalisées, etc. Avoir un cadre et des pratiques établis permet de perdre moins de temps à chercher ce que l'on doit faire, ou comment le faire. En caractérisant certaines interdépendances et en étant attentif au processus, certains mécanismes de coordination peuvent être identifiés (Faraj et Xiao, 2006).

Gittell (2002), précise que « *well coordinated work processes are expected to produce higher-quality outcomes, and to do so more efficiently.* » (p. 1). La coordination est un processus d'interaction facilitant le travail à effectuer entre individus. L'auteure (2002) va plus loin dans la définition en disant que les employés interagissent entre eux pour se coordonner, et présente une nouvelle forme de coordination, appelée coordination relationnelle : « *Relational coordination reflects the role that frequently, accurate, problem-solving communication plays in the process of coordination, but it also captures the oft-overlooked role played by relationships. It has been argued that coordination does not occur in a relational vacuum; rather, coordination is carried out through a web of relationships.* » (p. 3).

La coordination se réaliserait par l'intermédiaire d'un réseau de relations, ce serait de la coordination spontanée, mais comme le précisent Alsène et Pichault (2004), Gittell parle d'un facteur contextuel facilitant certaines formes d'auto-coordination, appelé ajustement mutuel par d'autres.

Alsène et Pichault (2004) précisent la distinction entre mécanismes de coordination et moyens de coordination. Celle-ci est présente en littérature :

Mintzberg (1982) :	Thompson (1967) :
- mécanismes de coordination	- moyens ou dispositifs de coordination

Nous avons vu ce qu'était un mécanisme de coordination selon Mintzberg plus haut. Concernant les moyens et dispositifs de coordination, ceux-ci correspondent aux règles, plans et informations en cours d'action. Alsène et Pichault (2004) vont plus loin dans la réflexion : « *A ces notions, nous avons préféré celles de pratiques et de solutions de coordination.*

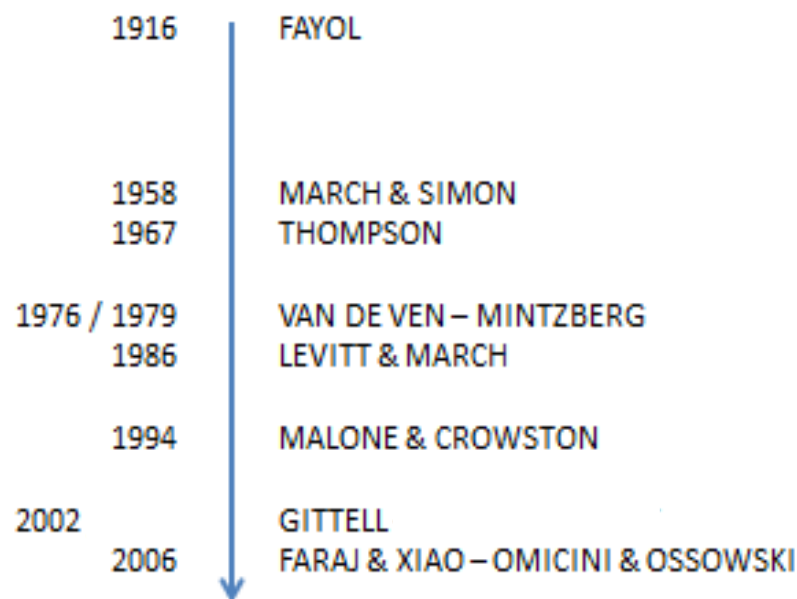
- *Par solution de coordination, nous entendons une prescription particulière formelle ou informelle (par exemple, des échéances à respecter, ou encore, une régie de partage du travail à suivre) qui est proposée ou imposée à divers employés par certains acteurs [...] et qui amène une certaine coordination entre ces employés par rapport à une situation de travail donnée;*
- *et par pratique de coordination, le processus social qui est déclenché et conduit formellement ou informellement par certains acteurs, et qui génère une solution de coordination particulière. » (p. 4)*

Nous adhérons à cette prise de position qui précise la distinction entre les solutions (qui sont des modes et mécanismes de coordination) et les pratiques de coordination qui sont induites des premières par les acteurs.

Enfin, notons que la coordination effectuée sur une ligne de production, réalisée par des opérateurs est tout de même différente de celle qui est exécutée en gestion de projet. Il n'y a pas le même niveau d'implication de connaissances et de compétences (Faraj et Xiao, 2006).

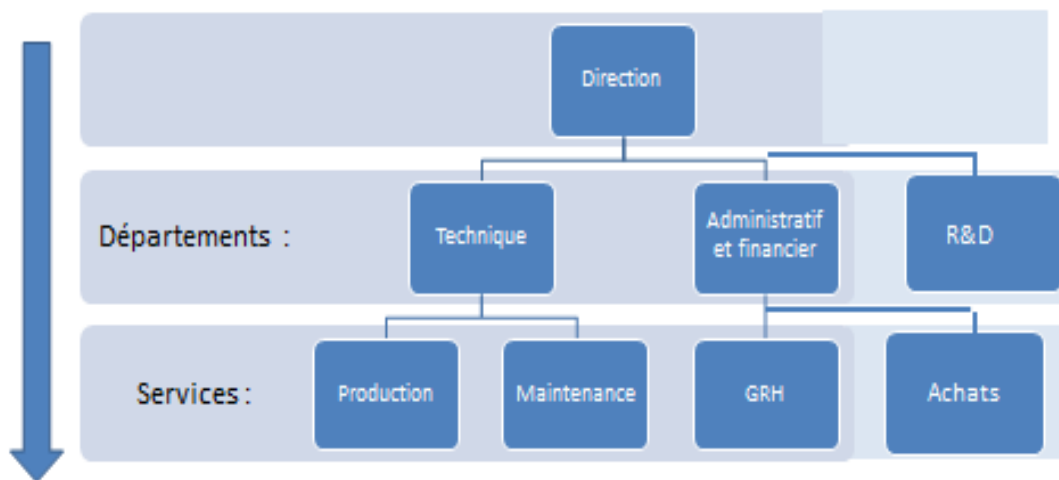
Afin de se rendre compte au mieux de l'apparition de cette terminologie, nous proposons le schéma suivant (figure 18) retraçant l'émergence de la coordination, sa place et son intérêt en revue de littérature.

Figure n° 18: Emergence de la coordination en revue de littérature



En adoptant une vision globale, il est dit en littérature que les besoins de coordination sont aussi liés à la fragmentation des processus. Depuis quelques années, un courant de pensée émergent préconise de simplifier la conception de processus (Giard, 2007). Il y a divers courants et visions de cette simplification, notamment le *reengineering* (Hammer et Champy, 1993), celui de la comptabilité par activité (Bouquin, 1993), etc. Afin d'améliorer la caractérisation des processus, la proposition serait qu'il faille adopter une vision horizontale, et non plus verticale. Cela signifie qu'il ne faut plus forcément regarder et décrypter l'organisation par son organigramme et ses services (figure 19), mais plutôt par son schéma matriciel, comportant des processus (figure 20). Nous proposons de schématiser ceci par les figures suivantes :

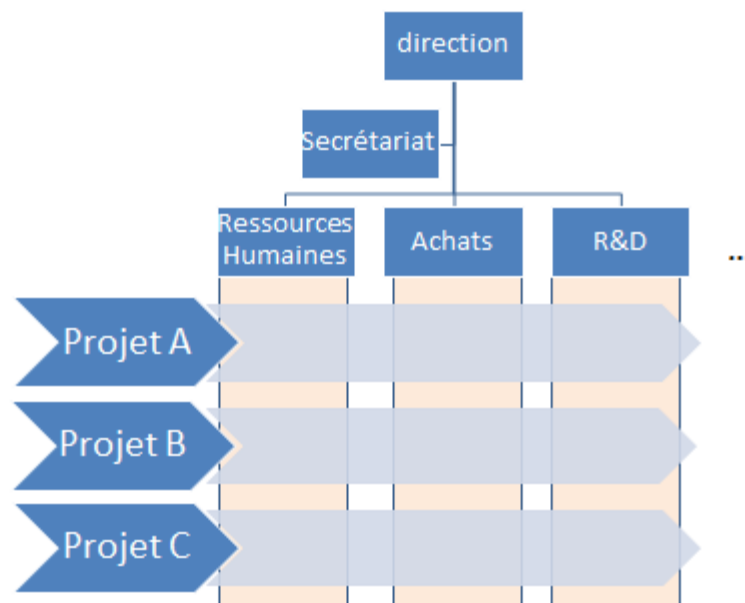
Figure 19 : représentation verticale, le pouvoir reste à la Direction



Dans cette configuration, le raisonnement est vertical, du haut vers le bas, c'est-à-dire que chaque action est décidée et pensée par la Direction avant d'être exécutée et soumise au reste de l'entreprise. Cette manière de fonctionner favorise le cloisonnement et la mauvaise circulation de l'information, au détriment de la bonne réalisation des projets.

La structure matricielle quant à elle repose sur une dualité de prise de décisions : le salarié travaillant en mode projet a un supérieur hiérarchique, son N+1, ainsi qu'un supérieur fonctionnel, qui peut être dans ce cas-là un chef de projet évoluant et changeant en fonction des projets. Plusieurs services sont transversaux, tels que les Ressources Humaines, les Achats, le Contrôle de gestion, la maintenance ou encore la R&D. Nous proposons le schéma suivant.

Figure 20 : représentation horizontale, le pouvoir est réparti



Dans ce type de schéma, les responsabilités et le pouvoir sont ainsi redistribués à des équipes décisionnelles ayant une vision globale des processus et projets. La plupart des problèmes de coordination habituels seraient ainsi évités (Giard, 2002). Cependant, pour une entreprise, le fait de s'organiser en mode projet peut avoir de lourdes conséquences. C'est ce que souligne Leroy (2006) : « *le stress vécu en mode projet peut provenir des tensions et des questions d'appartenance liées au rattachement matriciel, à la résolution de problèmes sous contraintes, de variations du rythme du projet, etc.* » (p. 2).

Il existe des outils d'aide à la décision qui aident indubitablement à la coordination. C'est le cas des outils logiciels ayant pour objectif de mettre à disposition des moyens de communication adaptés au mode de travail collectif : Computer Supported Cooperative Work de Backer, 1993. Cela va de la simple messagerie électronique, aux outils informatisés plus sophistiqués. L'entreprise est un nœud de projets coordonnés (Facchini, 2006). Selon l'auteur : « *La firme peut se définir comme un nœud de projets organisé autour d'un système de règles de*

*production et de répartition des gains.* » En effet, il est nécessaire d'avoir des règles et procédures établies afin de faire fonctionner l'entreprise, ainsi que les projets. Sans outils et modes de coordination précis, la structure ne pourrait être performante.

La conséquence organisationnelle de la défragmentation est de penser de façon horizontale, par processus, et non plus par services ou directions. C'est une vision intégratrice « trans-service ». Ceci étant, la coordination est une fois de plus abordée de façon globale, au sein d'une structure, en intra, non pas en inter-organisationnel.

En adoptant une vision moins globale, la coordination apparaît être un levier d'action important au sein des projets (Jha et Iyer, 2007). Elle permet de faire réaliser un projet, c'est une combinaison de moyens qui souscrit de savoir qui doit faire quoi, où est la responsabilité engagée, quelle est l'échéance, etc. ? La coordination est une action managériale de projet qui est notamment liée à la performance de l'équipe. Mais ce n'est pas le seul levier d'action, les actions volontaires des individus à vouloir travailler ensemble le sont aussi.

Voici ci-après un récapitulatif des déterminants de la coordination.



Déterminants et facteurs influençant la coordination		Auteurs référents
Déterminants et facteurs généraux	Combiner des éléments en vue d'un résultat précis	Malone et Crowston, 1994
	Relation entre deux individus pour effectuer un travail ensemble et interdépendances	Fayol, 1916 Omicini et Ossowski, 2006
	Contribution formelle de chacun Plus le travail est cadré via un process établi, plus la production sera de meilleure qualité	Van de Ven et al , 1976 Gittell, 2002
	Ajustement mutuel, communication informelle	Thompson, 1967 Mintzberg, 1982
	Avoir des routines et usages donnés par la hiérarchie, permettant de ne pas tout réinventer à chaque nouvelle tâche	March et Simon, 1958 Levitt et March, 1986
	Caractériser les interdépendances des tâches et définir le travail de chacun, avec des consignes précises	Taylor, 1911 Faraj et Xiao, 2006 Jha et Iyer, 2007
Déterminants et facteurs liés à la gestion de projet	La hiérarchie établit – ou non, le pouvoir et le leadership jouent un rôle sur la coordination des acteurs	Lefebvre, 2003 Daoudi, 2010 Bouty et al, 2011
	Simplification des processus et organisation en mode projet	Giard, 2002 Leroy, 2006
	La firme est un nœud de projet organisée autour de règles	Facchini, 2006
	Les standards donnent lieu à une construction collective de sens	Van de Ven et al , 1976 Malone et Crowston, 1994 Gittell, 2002 Bouty et al, 2011
	Techniques de planification aidant la création de référentiel commun	Sapsed et Salter, 2004
	Le facteur temps influence la coordination	Bouty et al, 2011
	Importance des règles et standards, support organisationnel	

Afin de compléter ce premier tour d'horizon, nous sommes allés plus loin dans la revue de littérature et avons souligné l'importance de certains facteurs influençant la collaboration. Ces derniers se rattachent aux modes de coordination, parce qu'ils relèvent du pouvoir hiérarchique et des standards établis et venus « d'en haut ».

Dans la littérature, plusieurs facteurs ont été relevés comme pouvant influencer la collaboration. À partir de l'observation de dix cas de projets collaboratifs dans le domaine de la construction, Kadefors et al. (2007) concluent à l'importance de la phase de sélection des bonnes compétences techniques, avec les moyens appropriés, en vue de collaborer. En effet, pour qu'un projet se réalise correctement il est nécessaire d'avoir les compétences adéquates et suffisantes, ainsi que les ressources financières et techniques disponibles. Le choix des compétences se réalise par la hiérarchie, et il a une influence certaine sur la collaboration et la réussite d'un projet.

Comme le rappellent Van de Ven et al, (1976), Malone et Crowston (1994), Gittell (2002) et Bouty et al (2011), il est aussi nécessaire d'avoir une vision commune, de créer du sens, et d'avoir des objectifs établis, rassemblant les partenaires autour du projet. A propos de la vision commune, Malone et Crowston (1994) précisent ; « *Even though this kind of dependency between activities is usually omitted from flow charts, allocating shared resources is clearly a critical aspect of many management activities.* » Dans la liste d'ingrédients critiques dont il faut assurer la présence, Hinkin et al. (2007) retrouvent cette congruence des objectifs mais y ajoutent le respect mutuel, le temps et la confiance. Nous le verrons un peu plus loin, cette notion de confiance est tout aussi primordiale que particulière en pôle de compétitivité. L'attitude collaborative n'est pas forcément naturelle : Skander et Préfontaine (2010) alertent précisément sur les « mondes » qui sont en jeu et les valeurs différentes, voire contradictoires, qu'ils

véhiculent dans certains cas. Ring et Van de Ven (1992), puis Child (2001) insistent sur cette notion de confiance, « *Managers are discovering the key role that mutual trust plays in the success of international alliances and projects.* »

Au-delà des facteurs influençant la coordination, par conséquent la collaboration, Shore et Cross (2005) ont relevé que la dimension RH pouvait la freiner en cas d'écarts de salaires et de rémunérations trop importants. Une de nos propositions (P1) sera de valider (ou d'invalidier) le fait que les dispositifs RH (ou l'absence de ces derniers) ont une influence sur la collaboration des projets collaboratifs.

En reprenant les travaux de recherches assez riches de Daoudi (2011) sur la thématique de la collaboration, voici l'ensemble des facteurs l'influençant qu'il a regroupés en dimensions, présentées ci-dessous<sup>34</sup> :

- |   |                         |
|---|-------------------------|
| ✓ | Engagement              |
| ✓ | Leadership              |
| ✓ | Flexibilité             |
| ✓ | Support organisationnel |
| ✓ | Confiance               |
| ✓ | Proximité               |

Selon Defélix et al (2009), en effet ces facteurs influencent la collaboration. Certains d'entre eux sont des déterminants de la coordination, c'est notamment le cas du leadership et du support organisationnel, comme nous l'avons vu plus haut. Il est intéressant de regarder les autres dimensions, notamment la notion d'engagement.

---

<sup>34</sup> Thèse PhD, p. 58 / 59

Le degré d'engagement affectif et l'existence d'outils de coordination influence la collaboration (Powell, 2000). Ce qui corrobore en partie la conception de la collaboration de Defélix et al (2009). L'engagement correspond notamment aux accords de consortium signés et démontrant ainsi de l'intérêt des parties prenantes à s'engager pour collaborer. Cet engagement peut être délicat à réaliser. Dans un article de 2009, Gomez explique les difficultés des structures ayant participé à des projets collaboratifs au sein des pôles de compétitivité afin de protéger leur propriété industrielle. L'engagement dit 'affectif' (Powell, 2000) entre plutôt dans la dimension de la coopération, cela résulte de la volonté des acteurs, de leur envie et enclin à travailler ensemble.

La notion de confiance est tout aussi importante dans la coordination, elle est liée à l'engagement de par la signature des accords de consortium par exemple. La confiance résulte également de la coopération : on apprend à se connaître et à s'approprier.

Quant au dernier facteur énoncé par Daoudi (2010), la proximité, qu'elle soit géographique au sens de Pecqueur (2008) et Zimmermann (2002), ou alors socio-économique au sens de Bouba-Olga et al (2008), elle fait partie de la coopération (réseau personnel) et de la coordination (outils et dispositifs).

Certains auteurs, comme Hoegl et al (2004) soutiennent que la collaboration aurait un effet positif sur le travail réalisé en équipe de projets collaboratifs. Comme le précise J. DAOUDI (2011) : *«la collaboration contribue activement à la réussite des projets [...], et constitue par là même un des facteurs les plus déterminants [...]»*

Il existe ainsi des différences entre la coordination et la coopération, que nous décrirons dans quelques lignes. Comme certains le précisent (Dabholkar et al,

1994 ; Day et Klein, 1987 ; McNeilly et Russ, 1992 ; Mulford et Rogers, 1982), la coordination peut apparaître sans qu'il y ait de coopération réelle et voulue entre les acteurs, car la coordination peut exister uniquement à travers des règles, outils et directives donnés par la hiérarchie. La coordination est bien le fait d'être co-ordonner sur des tâches, sans pour autant qu'il y ait un enthousiasme ou une volonté de la part des acteurs à travailler ensemble.

Nous choisissons d'utiliser la définition d'Alsène et Pichault (2004) de la coordination pour le reste de ce manuscrit : « *Coordonner, c'est répartir les ressources et les tâches, rendre cohérents les actes, et orchestrer les activités* ». (p. 3). Nous complétons cette définition en impliquant l'utilisation d'outils et dispositifs appropriés qui sont notamment proposés par la hiérarchie.

### *c) La collaboration*

Les définitions de la collaboration sont foisonnantes. La collaboration – du latin *co labore* – correspond au fait de travailler ensemble afin de générer une œuvre commune<sup>35</sup>. Nous avons regroupé quelques définitions émanant de la littérature (tableau 4).

Tableau 4 : Différentes définition du terme collaboration :

Gray (1989), p. 5	La collaboration est vue comme un processus qui pousse les acteurs à interagir face à un problème et à trouver une solution grâce à leurs complémentarités.
-------------------	---

---

<sup>35</sup> Dictionnaire Larousse, 2011

Marshall (1995), p. 15	<p>« (Collaboration is) <i>principle-based process of working together that produces trust, integrity and breakthrough results by building true consensus, ownership and alignment in all aspects of other ways to think about collaboration</i> ».</p> <p>L'auteur ajoute qu'il existe d'autres tenants et manières de réfléchir à cette collaboration, notamment <i>"a decision making framework, a common denominator for relationship, business transformation methodology, an organizational gyroscope and a new work ethic."</i></p>
Hardy, Pilipps et Lawrence (2003), p. 3	<p>Les auteurs définissent la collaboration comme suit : <i>"we define collaboration as a cooperative, interorganizational relationship that is negotiated in an ongoing communicative process, and which relies on neither market nor hierarchical mechanisms of control."</i> » La collaboration est une réflexion portée et réalisée par toutes les parties prenantes.</p>
Omicini et Ossowski (2004) p. 1 et p. 3	<p><i>"A clear definition for both coordination and cooperation as collaborative activities can be found and used as a reference."</i> Les auteurs ajoutent que les <i>"coordination and cooperation are understood as collaborative activities, with a shared objective, distributed onto several actors, each performing actions accordingly to such a shared objective."</i></p> <p>La coopération et la coordination sont des déterminants de la collaboration.</p>

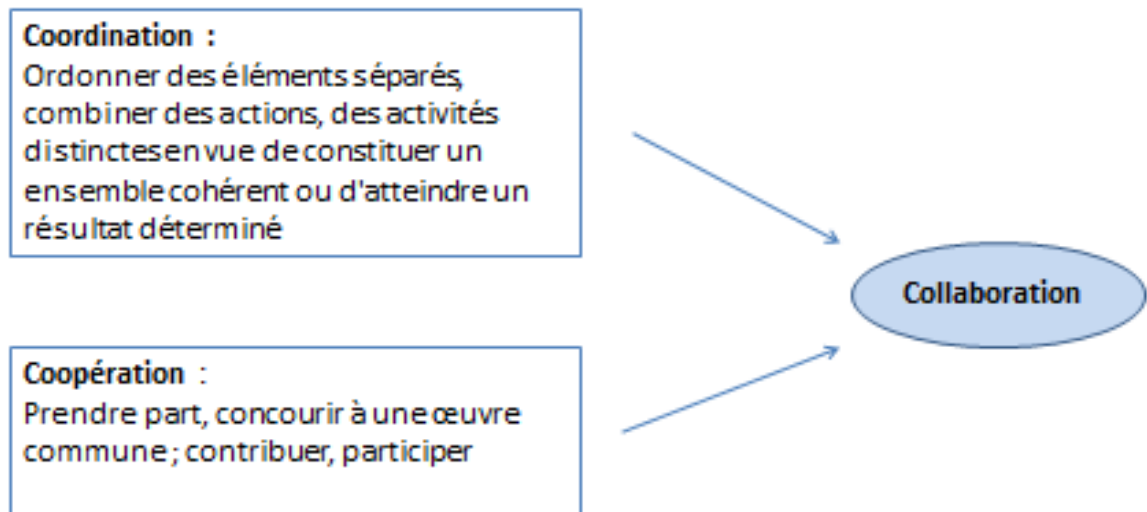
Daoudi (2010), p. 41	« <i>La collaboration est un processus caractérisé par un effort conjoint qui se traduit par la communication (ou échange des informations), la coordination des différentes activités, et la participation à la prise de décision.</i> »
----------------------	---

Marshall (1995) va plus loin dans son raisonnement et propose que la collaboration soit pensée comme un nouveau mode de travail, ayant cinq composantes, « *a collaborative culture, a collaborative leadership, a strategic vision, a collaborative team process and a collaborative structure.* » (p. 4).

Pour d'autres, la collaboration est vue comme un processus facilitant l'accès la prise de décision et encourageant la synergie entre acteurs (Gray, 1989), ou bien comme un « *processus caractérisé par un effort conjoint qui se traduit par la communication (...), la coordination des différentes activités, et la participation à la prise de décision.* » (Daoudi, 2010, p. 41). Cette définition proposée par Daoudi (2010) est intéressante et permet de dissocier la coordination de la collaboration.

Pour aller plus loin dans cette première distinction, Gulati et al (2005) précisent que la collaboration « *encompasses not only cooperation (alignment of interest) but also coordination (alignment of actions).* » Certains auteurs ont démontré que la coordination et la coopération étaient des composantes de la collaboration en situation de pôles de compétitivité (Defélix et al, 2009, Calamel et al, 2010). Nous retenons cette définition de la collaboration. En voici un schéma récapitulatif reprenant ces recherches (figure 21).

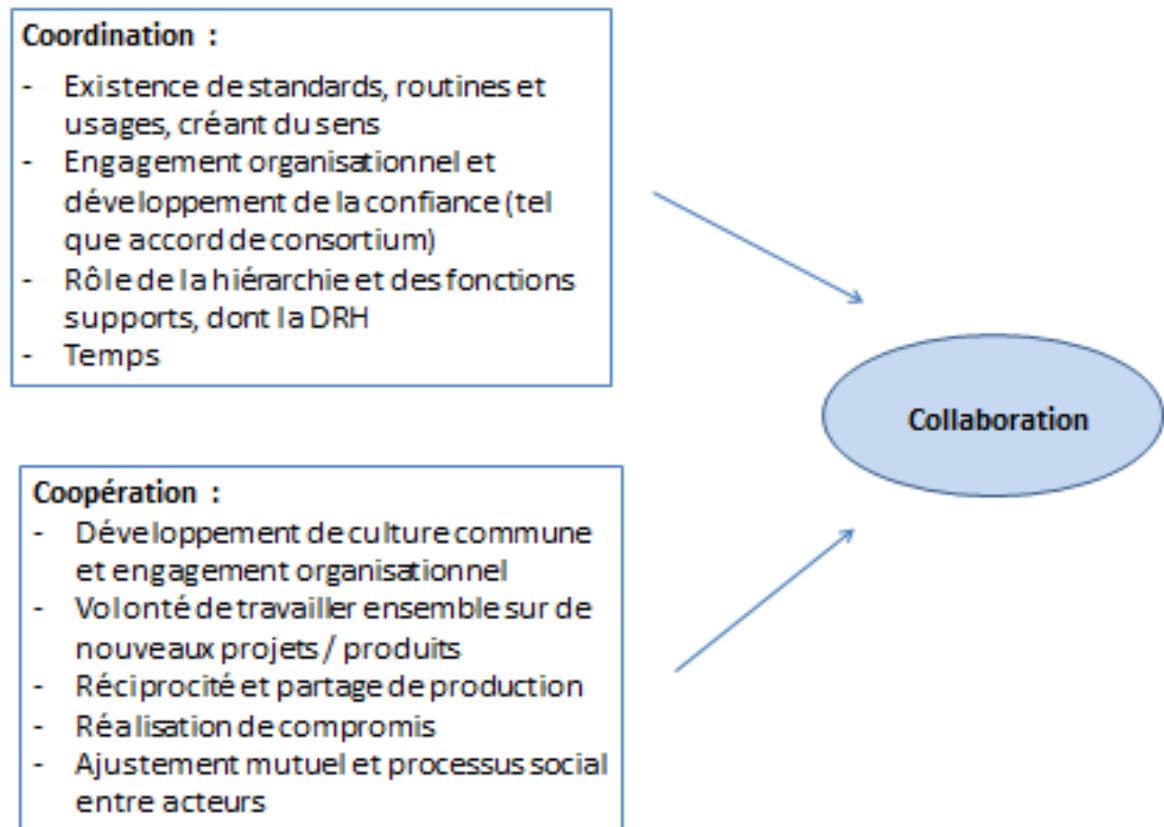
Figure 21 : Les premiers déterminants de la collaboration ;



En reprenant les thématiques abordées ci-dessus, il nous semble pertinent de poser une proposition de définition plus complète quant à la collaboration. Celle-ci serait constituée de deux déterminants, à savoir ; de la coopération et de la coordination comme vu plus haut. Pour chacun des déterminants, nous proposons d'y associer des facteurs les composants. Certains facteurs sont présents dans les deux déterminants, c'est le cas notamment de l'engagement organisationnel comme nous l'avons vu plus haut, qui peut être lié à la coordination – au sens signature de contrats et accords de consortium, ainsi qu'à la coopération – au sens de l'envie des acteurs à s'engager pour travailler ensemble.



**Figure 22 : Proposition de définition plus complète de la collaboration**



### **2.1.2. Emergence de nouvelles formes de gestion d'équipe**

Nous n'allons pas entrer en détail dans ce qui se dit en revue de littérature sur la gestion de projet ou de management par projets (Leroy, 1996). Nous nous essayons à en donner les premières définitions (a), avant de discuter de quelques partenariats atypiques (b) et de présenter la gestion de projet collaboratif (c), plus au cœur de notre questionnement initial.

### *a) Management, GRH et gestion de projet classique*

Tout d'abord, il semble nécessaire de différencier la notion de projet et celle de gestion de projet. Concernant la première, le projet met en relation diverses ressources (financières, humaines, techniques, etc.) et processus. Alors que la notion de gestion de projet allie cette première définition, au fait de mettre en application des principes et méthodes de façon coordonnés en vue d'obtenir un produit ou service nouveau. Il y a une date butoir établie par l'entreprise en vue de réaliser le projet.

La notion de gestion de projet implique qu'il y ait divers acteurs, une date de début et une échéance, avec un observatoire sur ce qui est effectivement réalisé *in fine*. Leroy (2006) précise que le projet « *va être découpé en sous-parties, calées dans le temps, avec des responsabilités précises attribuées à des acteurs qui seront évalués sur les livrables du projet, etc.* » (p. 3).

Pour approfondir, la notion de projet pourrait se définir comme suit : « *un ensemble d'activités pour lesquelles des ressources humaines, matérielles et financières sont organisées de manière nouvelle, pour réaliser des activités singulières, répondant à des spécifications particulières à l'intérieur de contraintes de coût et de délai, dans le but d'obtenir un changement bénéfique défini par des objectifs quantitatifs et qualitatifs* » (Turner, 1993, p. 8). Ou bien encore comme ceci : « *un projet est une entreprise temporaire mise en œuvre en vue de créer un produit.* » (PMI, 2000). Comme le précise Leroy, 2007, « *la « pluralité des regards » que l'on peut porter sur l'objet projet se manifeste [...] par la diversité des apports des chercheurs* ». (p. 3).

En effet, la diversité des regards portés sur le management de projet montre à quel point il semble difficile de pouvoir cartographier les pratiques de management de projet. Leroy (2007) précise également que la réalisation d'un

projet est soumis aux facteurs de contingence tels que les « *contraintes environnementales institutionnelles, sociétales, idéologiques, économiques, [...].* » (p. 26) ainsi que les jeux d'acteurs stratégiques. Comme le précise cet auteur ; « *la vie en projets n'est pas un long fleuve tranquille.* » (p. 8).

Le management de projet commence à réellement être étudié et pris en compte depuis deux décennies (Garel, 2003). Il n'est plus uniquement réservé aux projets spécifiques de l'industrie et de l'ingénierie, en effet, ces frontières sont dépassées et on le retrouve dans tous les domaines (services, industrie de production de masse, etc.). Comme le précise Petit (2010), « *la gestion de projets permet notamment aux organisations de répondre d'une manière efficace aux clients ainsi qu'aux enjeux économiques qui prévalent au sein de leur industrie. De telle sorte, elles peuvent se maintenir dans la course sinon améliorer leur position par rapport à leurs concurrentes locales et internationales.* »

La réussite de projet passe le plus souvent par l'implication des acteurs, notamment celle du gestionnaire de projet (Midler, 1993 ; Picq, 2005), habituellement qualifiés, voire très qualifiés, quelle que soit la forme d'organisation et les procédures en place dans la structure. Pourtant, les travaux de gestion de projet ne s'intéressent que peu aux questions de GRH, les premières contributions remontent à la fin des années 1960 avec notamment les travaux de Rubin et Seeling (1967) et de Reeser (1969). Ce dernier identifie dix problèmes liés à la GRH au sein des structures organisées par projets :

- anxiété et stress en vue de la fin du projet ;
- ambiguïté face au positionnement de l'autorité ;
- frustration ressentie en attendant un nouveau projet ;
- retard dans la carrière ;
- moins de loyauté à l'organisation ;
- ambiguïté des rôles et responsabilités ;

- développement personnel négligé ;
- conflit dans l'environnement de travail ;
- insécurité face à la spécialisation ;
- paliers de gestion nombreux.

Lorsqu'on commence à aborder la question des ressources humaines en gestion de projet, c'est surtout pour définir les profils de poste et établir les procédures applicables à tous projets (Kliem et Lundin, 1992). Ce n'est en réalité pas de la gestion des ressources humaines, mais plutôt une, voire deux thématiques appartenant au champ des ressources humaines, que l'on qualifierait préférablement de gestion administrative des RH. Aucune prise en compte des compétences adéquates, ni de formations, ni d'évaluation en entretien annuel n'est formulée. Les recherches sur la GRH en gestion de projets et son impact sur ces derniers deviennent plus affluentes vers la fin des années 1990, voire plus récemment (Blondel et al, 1995 ; Courtot, 1998 ; Baron, 2003 ; Culié, 2009).

Nous avons défini la notion de projet et celle de gestion et management de projet afin d'avoir une base pour présenter des partenariats atypiques se retrouvant autour de projets à réaliser. Ces partenariats impliquent divers acteurs et se réalisent parfois sur une dimension géographique et/ou temporelle différente. Qu'en est-il de ces partenariats ? Que recouvrent-ils en réalité ?

#### ***b) Partenariats inter-organisationnels***

Il existe diverses raisons pour qu'une entreprise s'engage dans des relations inter-organisationnelles, comme le précisent Barringer et Harrison (2000) : « *The six widely used theoretical paradigms [...] are transaction costs economics, resource dependence, strategic choice, stakeholder theory, learning theory, and institutional theory.* » p. 3. La transaction des coûts économiques a été un des

sujets les plus abordés et défendus en revue de littérature (Williamson, 1975). La question des ressources et compétences l'a été tout autant (Barney, 1991), ces dernières peuvent conduire à un avantage concurrentiel durable que si elles sont rares, précieuses dans le marché, et imparfaitement imitables. La revue de littérature avertie tout de même que ce type de collaboration est source de conflits car les difficultés à s'intégrer dans une équipe multiculturelle entravent le travail collaboratif (Barringer et al, 2000 ; Dameron et al, 2005). Certains chercheurs n'hésitent pas non plus à exprimer une certaine inquiétude face à l'enrôlement de quelques entreprises non-expérimentées dans ces réseaux inter-organisationnels et le fait que ces dernières encourent bien des risques (Miles et Snow, 1992).

Dans cette sous-partie, nous présenterons deux genres de partenariats, étant les plus présents en revue de littérature, à savoir celui qui implique des structures privées et publiques autour de projets communs, et celui des équipes dispersées.

#### Partenariat privé / public

Il y a quelques décennies, les organisations ont commencé à s'intéresser à une forme de collaboration avec leur environnement dans le but de développer un avantage concurrentiel. Il s'agissait de partenariats R&D entre partenaires publics/privés (Barnes et al, 2006). Pourtant ce rapprochement n'a rien de naturel et reste prometteur de multiples embûches (Skander et Préfontaine, 2010).

Figure 23 : Différences entre la recherche académique et celle des entreprises (Vedovello, 1998) :

Typical aspects	University	Industry
Focus of the R&D	Basic research; curiosity-oriented	Applied research; exp. develop.
Basic rationale	Advance knowledge	Increase efficiency
Aim	New ideas	Profits
Characteristics	Idea-centered	Practical, product-centered
Framework	Open	Closed, confidential
Evaluation	By peers	By the boss
Schedule	Open-ended	Tight, predetermined
Recognition	Scientific honors	Salary increases

Au regard de ces multiples différences (Vedovello, 1998), on comprend les défis de tels partenariats ouverts entre structure publiques et organisations privées. Skander et Préfontaine (2010) parlent de mariage plutôt que de collaboration entre partenaires, et précise que celui-ci « *s’effectue sur la base des buts [...] des parties qui collaborent afin d’atteindre un objectif commun en utilisant conjointement leurs ressources, compétences et forces. Toutefois, il va de soi que la réussite des partenariats publics/privés reste tributaire des rapports entre les parties prenantes concernées : les organismes publics, les entreprises privées et les citoyens.* » (p. 4).

Une autre figure dynamique de collaboration consiste dans les équipes dispersées. Qu’en est-il en effet lorsque les membres d’une équipe projet sont

répandus à travers le monde et sont amenés à travailler de manière synchrone, puis asynchrone ? A quoi ressemble une équipe dispersée ?

### Équipes dispersées

Une autre forme atypique de travail en équipe correspond aux équipes dispersées. Selon Daoudi (2010) une équipe dispersée<sup>36</sup> c'est : « *une entité organisationnelle dont les membres sont physiquement éloignés; qui collaborent pour accomplir des objectifs communs ; et dont les technologies d'information et de communication constituent un support incontournable pour son fonctionnement.* » En effet, ces équipes sont amenées à travailler ensemble alors que les acteurs ne sont pas localisés au même endroit. Nous retenons la définition de Bourgault et al. (2008) qui est sensiblement la même : « *distributed project teams, (...) refer to a group of people who must collaborate despite geographical and time boundaries, by using information and communication technologies at varying degrees of intensity* ». (p. 2).

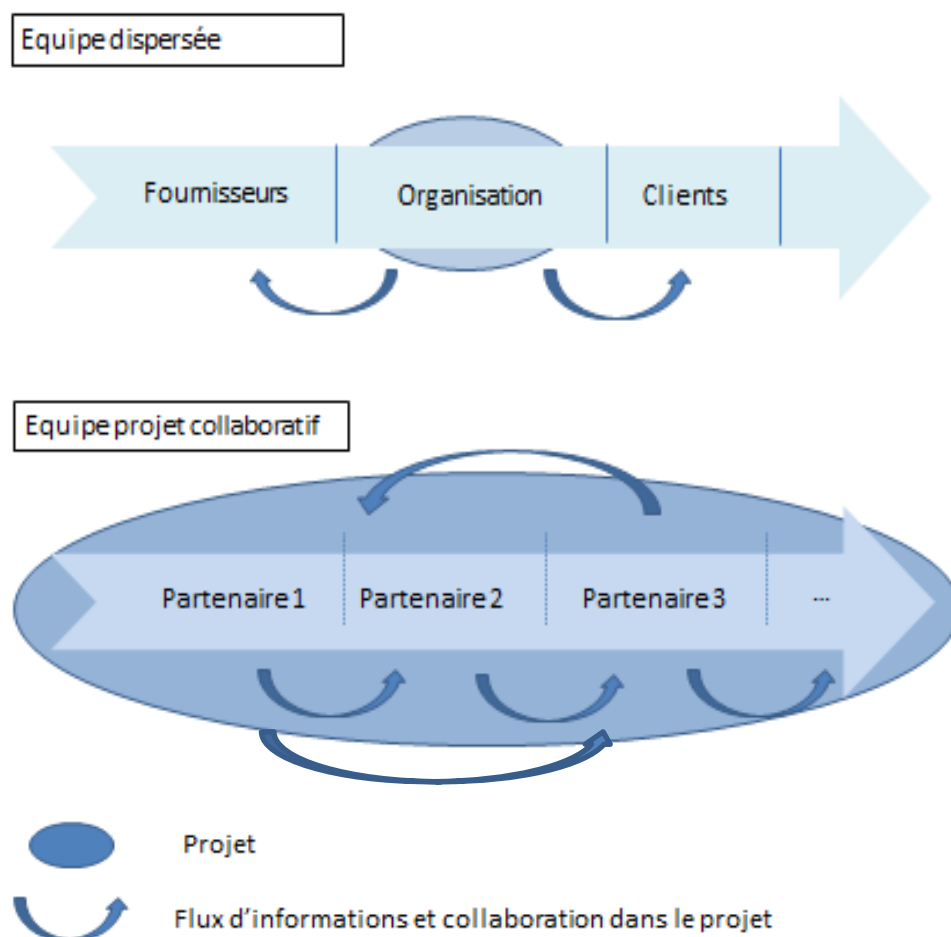
On peut d'ailleurs parler d'équipe virtuelle, dispersée, distribuée (Snow et al, 1999 ; Martins et al, 2004 ; Drouin et al, 2010). Une des particularités de ce genre de travail en équipe est que les membres sont tous dispersés, y compris au travers des fuseaux horaires. Selon Drouin et al (2009), le phénomène des équipes dispersées s'est accru ces dernières années, pour deux raisons principales : la première est que l'économie mondiale et les technologies évoluant font que ce type de travail à distance semble nécessaire pour la survie des organisations. La seconde est l'apparition des nouveaux moyens de communications (TIC) indispensables à la réalisation de ces projets, menés par des équipes dispersées.

---

<sup>36</sup> Thèse, PhD, Daoudi, 2010, p. 73

Là encore, cette nouvelle forme hybride de travail en commun, ne correspond pas tout à fait à la définition d'une équipe de projet collaboratif, même si c'est la forme qui pourrait s'en approcher le plus. Pour que ce soit réellement le cas, il faudrait ajouter à cette définition le fait que les parties prenantes sont toutes différentes, que les entités en question sont parfois concurrentes et parfois alliées. Nous proposons le schéma suivant qui explique une des principales différences entre ces deux modes de fonctionnement.

Figure 24 : Comparaison des deux formes sur une chaîne de valeur :





### *c) Définition d'un projet collaboratif<sup>37</sup>*

Nous ne nous sommes pas véritablement penchés sur la revue de littérature en gestion de projet classique, parce qu'un projet collaboratif a des frontières plus larges qu'un simple projet intra-entreprise. C'est une forme de partenariat atypique, qui implique bien plus que deux partenaires privé/public. Dans ce type de projet inter-organisationnel, Barnes et al. (2002) soulignent notamment la prise en compte de la compatibilité culturelle dans le choix des partenaires qui est très importante. Les projets collaboratifs des pôles de compétitivité se présentent comme une forme paradoxale de gestion (Fontana et al, 2006) : d'un côté, ils sont la modalité évidente et naturelle de fonctionnement dans ce type de partenariat économique ; mais de l'autre, les acteurs qui y sont engagés découvrent souvent chemin faisant qu'il s'agit d'un contexte de travail très spécifique, pour lequel les incitations et leviers traditionnels ne peuvent servir.

En quoi cette forme d'organisation est-elle particulière ?

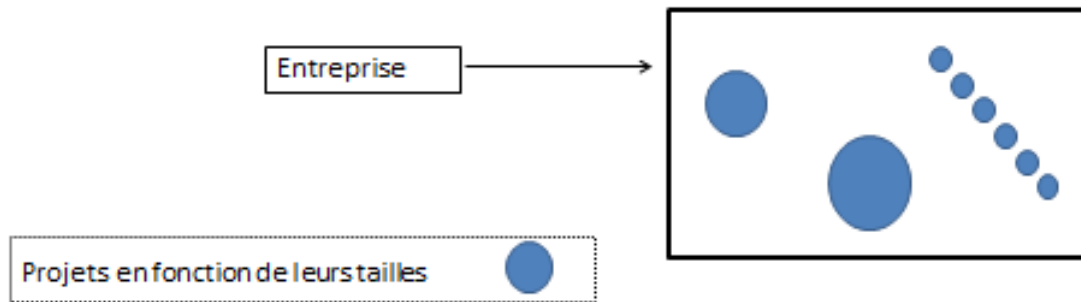
Nous proposons le schéma suivant (figure 25) qui représente une typologie de projet en fonction de l'importance de ces derniers au sein de l'organisation, mais également à l'inverse, de l'importance de(s) l'organisation(s) au sein des projets.

Figure 25 : Divers projets en fonction de leurs importances dans l'organisation, ainsi que l'importance de l'organisation au sein de ces projets

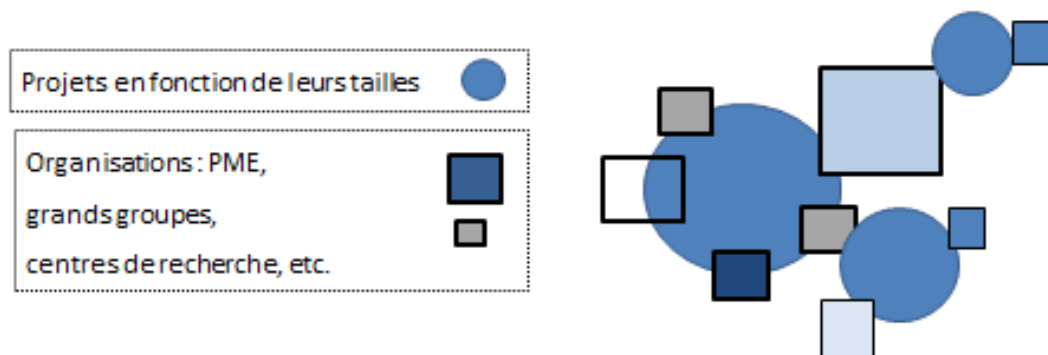
---

<sup>37</sup> Définition constituée notamment en fonction de ce qui émanait du terrain durant 3 années d'observation

### Type 1 : projet classique intra-organisationnel



### Type 2 : projet collaboratif inter-organisationnel



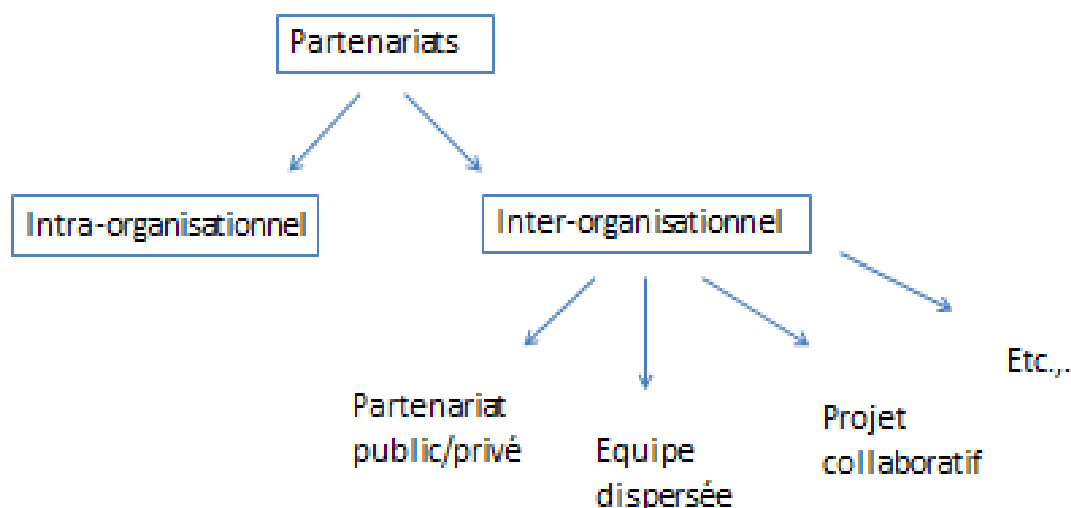
Dans un projet collaboratif, il n'y a pas de donneur d'ordre et d'entreprises suiveuses comme c'est le cas dans la plupart des formes de coopération traditionnelles. Ici, il y a une structure *leader*, qui peut être une PME ou une autre organisation, qui doit se plier à certaines règles émises par les financeurs et par le pôle de compétitivité. Cette structure a un statut de coordinatrice, elle fédère et rassemble les partenaires.

#### Exemple concret :

Pour Minalogic, les projets collaboratifs comprennent au minimum 2 industriels et 1 centre de recherche.

Une des particularités des projets collaboratifs labellisés en pôles de compétitivité est que les partenaires sont amenés à se rencontrer et travailler physiquement ensemble. Ces derniers travaillent respectivement chacun au sein de leurs structures d'appartenance, puis se réunissent très fréquemment au sein d'une structure pour réaliser les réunions de suivi de projets, ce qui est facilité par la proximité géographique dans laquelle ils sont. Il est question d'édifier des plateformes collaboratives au sein desquelles n'importe quel membre du projet pourrait se retrouver et travailler avec les autres partenaires. Aujourd'hui, l'un des rares pôles ayant constitué une plateforme collaborative est AXELERA. Il existe un accueil et un espace dédié aux partages d'équipement pour accélérer la création et le succès des projets collaboratifs.

Afin de conclure sur la distinction de ces diverses formes de travail inter-organisationnel, nous résumons schématiquement ces dernières pages par la figure suivante :



## 2.2 La GRH au sein d'un réseau inter-organisationnel particulier

Nous avons indiqué ce qu'est la collaboration, et quelles en étaient ses composantes, nous avons défini les projets multi partenaires (privé/public et projet collaboratif), qu'en est-il de la gestion des ressources humaines au sein de ce contexte particulier que sont les pôles de compétitivité ?

### 2.2.1 GRH classique intra-organisationnelle

#### *a) Définition de la gestion des ressources humaines :*

« La GRH est essentielle pour les organisations puisqu'elle les soutient dans la création de valeur et la mise en œuvre de leurs objectifs de compétitivité et de rentabilité. » (Saba et al., 2008, cité in Petit, 2010, p.39). Elle est essentielle aux organisations qui en retirent un avantage compétitif (Amit et Belcourt, 1999).

Certains chercheurs donneront une définition assez large de la GRH comme étant « l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. », (Cadin et al, 2007). Bournois et Brabet (1993) proposent une définition expliquant que la GRH peut être considérée comme un *corps de connaissances* mais aussi comme un *ensemble d'activités* exécutées en organisations. La GRH a pour objectif de gérer les personnes qui composent l'entreprise et qui sont essentielles à son bon fonctionnement par le biais de pratiques (Thévenet, 2009). Les activités de GRH sont traditionnellement incarnées par le recrutement, la formation, le développement des compétences, etc. Certains de ces thèmes sont déclinés en processus, c'est le cas du recrutement. Le processus est décliné en 7 à 8 étapes (suivant les définitions), allant de l'émergence du besoin jusqu'à l'intégration

du candidat retenu. La formation quant à elle se décline souvent sous un plan de formation, établi par la DRH en fonction de la stratégie de l'entreprise et validé par le Dirigeant. Ce plan contient les objectifs de formation de l'entreprise et des services, les actions de formation à réaliser (par un cabinet spécialisé, une école, etc.), le planning, la liste des personnels concernés, les modalités d'évaluation et enfin le budget alloué.

Depuis peu, une thématique RH émerge dans les manuels destinés aux praticiens, dans les enseignements dispensés aux futurs managers, mais aussi dans les articles académiques ; il s'agit de la GPEC, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette notion existe depuis une trentaine d'années et Jean Louis BORLOO en a été l'un des promoteurs français en proposant une loi, en janvier 2005. C'est une action anticipative et préventive des ressources humaines d'une entreprise. Nous verrons par la suite comment cette notion se retrouve liée aux décisions des pôles de compétitivité.

Cadin et al (2007) affineront la définition de gestion des RH en précisant que c'est une « *organisation de processus de décision faisant intervenir des acteurs dotés de logiques propres et de pouvoirs variables.* » La GRH met en scène divers acteurs qui s'approprient ces pratiques.

#### ***b) La GRH en actions***

Il existe une multitude d'acteurs agissant au sein d'un service RH (Louart, 2003). S'il s'agit d'une petite structure, il n'y aura qu'une personne qui traitera des diverses questions liées au personnel. En général, une personne est dédiée à ces thématiques pour une petite centaine de salariés. En France, les services RH représentent 1,81% des effectifs totaux (Cegos). En-deçà, c'est généralement le dirigeant lui-même ou son DAF (Directeur administratif et

financier) qui gèrera ces questions-là. Plus le nombre de salariés croît, plus le service RH est conséquent et se divise en départements. Nous proposons le schéma ci-après qui reprend ces quelques niveaux d'interventions ainsi que quelques exemples d'intitulés de poste (figure 26).

Figure 26 : La GRH, une multitude d'acteurs :

Différents niveaux d'actions	Thématiques et actions réalisées	Intitulés de postes
Administratif	Gestion de la paye, des arrêts maladies, des absences, ...	Technicien de paie, Assistante RH, etc.
Opérationnel	Recruter, évaluer, décider d'une prime, promouvoir en mobilité interne, ...	Coordinateur RH (entre Direction et Opérateurs de chaîne de production par ex.), Chargé de missions RH, etc.
Stratégique	Appliquer la dimension RH de la stratégie ou contribuer à la définition de celle-ci	Directeur des Ressources Humaines, Responsable d'un département RH, ...

Selon Pichault et Nizet (2000), « *les matières qui constituent la GRH diffèrent fortement d'une situation à une autre* ». Rien ne sert alors d'essayer de dresser une liste de critères ou de pratiques qui ne saurait être exhaustive. Il y a plusieurs manières de concevoir et de réaliser la gestion des ressources humaines dans les organisations. Il n'y a pas une seule définition. Celle-ci varie en fonction de contextes interne et externe (secteur d'activité, taille de l'entreprise, histoire et culture, etc.), des jeux d'acteurs, du cycle de vie de l'entreprise (création, croissance, maturité, déclin et/ou reprise, etc.), de l'influence du dirigeant, etc. Il y a des facteurs de contingence influençant l'organisation, mais pas seulement, la GRH en est aussi affectée (Sekiou, 1993).

Quel que soit le contexte dans lequel l'organisation évolue elle aura toujours à gérer ses ressources humaines, qui peuvent être représentées par le tableau

suivant (figure 27). Trois catégories d'actions peuvent se conjuguer aux ressources : acquérir, stimuler et développer ou réguler.

Figure 27 : Catégorie d'actions se conjuguant aux ressources :

- ✓ **Acquérir les ressources** : définir son besoin, communiquer, sélectionner et intégrer le candidat
- ✓ **Stimuler ces ressources** : classer, évaluer et rétribuer les compétences du salarié
- ✓ **Réguler ces ressources** : connaître l'état des ressources disponibles via les SIRH, pratiquer la flexibilité, gérer les emplois et les compétences

En définitive, toute GRH dégage une diversité de positionnements, dès lors qu'elle s'ancre à une structure ou un territoire comprenant différents acteurs. « *La réflexion des acteurs qui construisent chaque GRH locale est une manière d'organiser les choses dans des réalités fluctuantes dont l'efficacité change en fonction des configurations de personnes, de contextes et des besoins de régulation, et où les représentations des individus et des groupes font partie des éléments de la situation.* » (Louart, 2008, p. 1).

### 2.2.2 Les nouvelles formes inter-organisationnelles

Dans cette sous-partie, nous présenterons un peu plus en détail les nouvelles formes de collaboration inter-organisationnelles, sans en aborder leur mode de gouvernance, mais plutôt en regardant l'impact qu'elles ont sur la collaboration des équipes projets R&D.

Les réseaux territorialisés et/ou inter-organisationnels font couler beaucoup d'encre et s'inscrivent dans la lignée des travaux de Marshall (1920)

et bien d'autres. Ce foisonnement de l'état de l'art sur les réseaux d'entreprises s'est alimenté des évolutions des contextes socio-économiques, comme le précisent Ehlinger et al (2007) : « (...) *division internationale du travail de la fin du XIXe siècle ; domination de la production de masse et de la grande entreprise du début du XXe siècle ; révolution technologique et crise pétrolière de la fin des années 1970 ; accélération du rythme des innovations, dérégulation et globalisation du marché de cette dernière décennie.* » Ces auteurs précisent d'ailleurs que « *les réseaux territorialisés apparaissent le plus souvent dans la littérature en gestion sous la forme de clusters (au sens de Marshall ou de Porter), de districts industriels selon le modèle italien, ou plus récemment en France de pôles de compétitivité.* » (p. 3).

Situées quelque part entre marchés et hiérarchies, les structures réseaux «*incarnent une forme hybride d'organisation inter-entreprises caractérisée par la confiance, la coopération et des liens à long terme entre des unités normalement indépendantes, unies par des rapports contractuels [...] allant par exemple de la collaboration dans le domaine de la recherche-développement à la coproduction, au marketing et à la distribution.*», (Weiss, 1994). Rorive (2003) quant à elle, décrit l'entreprise réseau comme une réponse apportée par les « *organisations à la nécessité de s'adapter à la globalisation des marchés, à la montée de la concurrence [...].* » (p. 3).

Cette forme particulière d'organisation implique l'émergence d'actions collectives en vue de réguler et gérer la collaboration de ces structures. Bories-Azeau, Loubes et Fabre (2007, p. 3) précisent d'ailleurs à cet effet qu'il y a une nécessité d'avoir : «*des mécanismes de coordination et d'adaptation des activités entre les agents du territoire et de prendre en compte les éléments suivants :*

- ✓ *la densité des relations sociales réellement existantes ;*
- ✓ *la durée suffisamment longue de ces relations en réseau ;*



- ✓ *une circulation de l'information efficace ;*
- ✓ *une proximité territoriale (combinaison de la proximité géographique, organisationnelle et institutionnelle)».*

L'entreprise-réseau présente en effet de nouvelles frontières (Pichault, 2000), qu'elles soient géographiques (comme nous venons de le voir), hiérarchiques ou fonctionnelles. Les structures se réorganisent en équipes de travail autonomes et transversales. C'est dernières acquièrent plus de libertés et deviennent par la force des choses des équipes dites virtuelles.

Reprenant les travaux de Pichault et Zune (2000), Rorive (2003, p. 4) présente un extrait de ces deniers sous forme de tableau, en reprenant les caractéristiques et points de comparaison des formes traditionnelles d'organisation et nouvelles formes d'organisation :

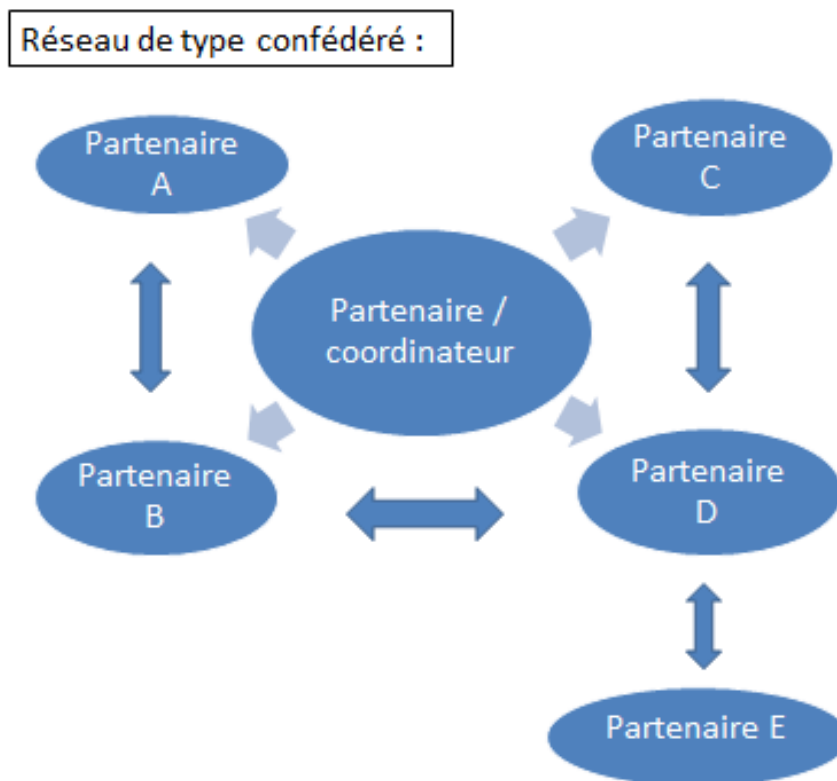
Tableau 5 : points de comparaison de formes d'organisations

<b>Formes traditionnelles d'organisation</b>	<b>Nouvelles formes d'organisation (NFO)</b>
Barrières hiérarchiques et fonctionnelles internes	Recomposition ou éclatement des barrières internes
Correspondance des enveloppes organisationnelles et juridiques	Mobilité des périmètres et dissociation des enveloppes
Homogénéité des modes d'organisation et de GRH	Hybridation des modes d'organisation et de GRH
Rôle actif de la hiérarchie	Rôle actif du marché (hétérarchie)
Pouvoir centralisé	Responsabilisation de l'individu et des groupes
DRH structurée et influente	Fonction RH recomposée

A partir de ces différences majeures, et de variables constitutives de réseaux (dynamique de création, logique complémentaire ou additive, distribution du pouvoir, etc.), Pichault (2002), puis Rorive (2003 et 2005), proposent six formes de réseaux, à savoir ;

✓	Interne	✓	Pendulaire
✓	Intégré	✓	Nucléique
✓	Fédéré	✓	Confédéré

La forme de réseau qui correspond le mieux à celle des projets collaboratifs en pôle de compétitivité est la dernière. Nous en proposons la schématisation suivante (figure 28) :



En effet, cette forme de réseau correspond réellement à la vie des projets multipartenaires. Concernant la genèse de formation de ce réseau, la logique de constitution est une addition de compétences et connaissances, c'est ce qui a fait

constituer le projet. Les collaborations sont plutôt instables, en fonction de la durée des projets collaboratifs. Les partenaires sont amenés à changer au cours de la vie du projet puisque celui-ci dure en moyenne 4 années.

Les entités signataires restent majoritairement les mêmes, mais pas les ingénieurs et docteurs travaillant ensemble. Cette forme de réseau correspond aussi le mieux à celle des projets collaboratifs en pôle de compétitivité, parce qu'il y a en effet un coordinateur parmi les partenaires. Ce dernier est désigné par le pôle de compétitivité. Ce type de réseau naît d'une réelle stratégie d'alliance, sur un projet commun, défini, qui a pour but d'être 'win-win' pour tous les participants.

Cependant, le seul point sur lequel ce modèle ne s'applique pas aux projets collaboratifs d'un pôle de compétitivité, est qu'il n'y a pas de délégation de la GRH vers une structure ou un coordinateur. En effet, chaque entité reste maîtresse de la gestion de leurs salariés. Aucune harmonisation et cohérence n'est présente en ce qui concerne les horaires, les rémunérations, les conditions de travail, etc.

Pichault (2002) précise d'ailleurs que la GRH n'est pas la même selon qu'il y a ou non interdépendance des ressources et des activités, et stabilité ou instabilité. Lorsque nous sommes en présence de faible interdépendance et/ou d'instabilité, c'est le cas des projets multipartenaires étudiés, alors il n'y aura que peu d'investissement de GRH. Or, quid de la gestion des RH dans ce contexte ?

Il est intéressant de se pencher sur une partie de la revue de littérature d'entreprise-réseau et celle de réseaux inter-organisationnels. Nous allons

approfondir cette première analyse au regard des particularités de collaboration dans ce type de réseau.

### **2.2.3 Particularités de la collaboration en pôle de compétitivité**

Que deviennent ces actions de GRH en contexte inter-organisationnel ?

Comme le précise Culié (2009), l'émergence des pôles de compétitivité affaiblit les frontières organisationnelles en créant un environnement professionnel plus ouvert. Il y a de nouvelles frontières de l'entreprise, qui sont en mouvance, et par conséquent de nouveaux acteurs de la GRH pour les structures concernées (Cadin, 2007).

- Concernant le recrutement, il y a une diversification des interlocuteurs, ce n'est plus uniquement le responsable recrutement qui gère cette partie, il y a aussi des cabinets spécialisés et chasseurs de têtes, la traditionnelle ANPE devenue 'Pôle Emploi', etc. A ceux-là s'ajoutent maintenant les managers d'unités qui travaillent en collaboration avec d'autres structures, hors des frontières habituelles de l'entreprise. Les managers des autres organisations ont un droit de regard quant aux compétences sélectionnées en vue de travailler X mois sur un projet commun de grande envergure.
- Concernant le domaine de la formation, celui-ci est fortement externalisé dans plusieurs entreprises. Les salariés ne se contentent plus de formations internes, il y a une multitude d'agences et de cabinets proposant des cycles de formations aussi divers que variés. Il y a aussi des formations proposées dans le cadre des partenariats avec les pôles de compétitivité qui s'ajoutent à la palette de formation.

- Concernant la partie juridique, c'est identique, les interlocuteurs sont multiples et nécessaires parce qu'il faut parfois jongler avec d'autres structures, notamment lors de projets multipartenaires.

On peut se demander alors si cette nouvelle forme inter-organisationnelle que sont les pôles de compétitivité, implique un changement et une diversification d'actions et de dispositifs de GRH. A ce propos, la revue de littérature voit émerger un nouveau terme depuis peu : la GTEC ou GPEC Territoriale (Loubes et al, 2010 ; Mazzilli, 2010). « Il est maintenant d'usage de se référer aux termes de « GPEC territoriale » ou de « GTEC » (gestion territoriale des emplois et des compétences), dont les dispositifs renvoient à une démarche d'anticipation sur le territoire au sens strict. » (Mazzilli, 2011), p. 4. Cette gestion des RH liée à un territoire apparaît comme étant une réponse possible à tous les maux que rencontre un bassin d'emploi en difficulté. Nous verrons par la suite comment cette GTEC est envisagée et réalisée en pôles de compétitivité.

« Dans un contexte d'hybridation généralisée, il s'agit désormais de se montrer capable de réguler la coexistence de collaborateurs dont les statuts, les horaires de travail, les rémunérations, les modes d'évaluation, etc. sont différents (Weiss, 1994). De plus, [...] il convient de définir, en matière de GRH, des modalités d'actions spécifiques en fonction des objectifs assignés à chaque projet par ces partenaires externes.», (Pichault, 2000, p.14). Le fait que les barrières organisationnelles changent implique des modifications fondamentales dans l'application de la GRH : « renouvellement radical des rôles et outils traditionnels de la fonction RH (techniques de motivation, culture organisationnelle et identité, politique de communication et formation, modalités du dialogue social, etc.) » (Pichault, 2000, p.15)

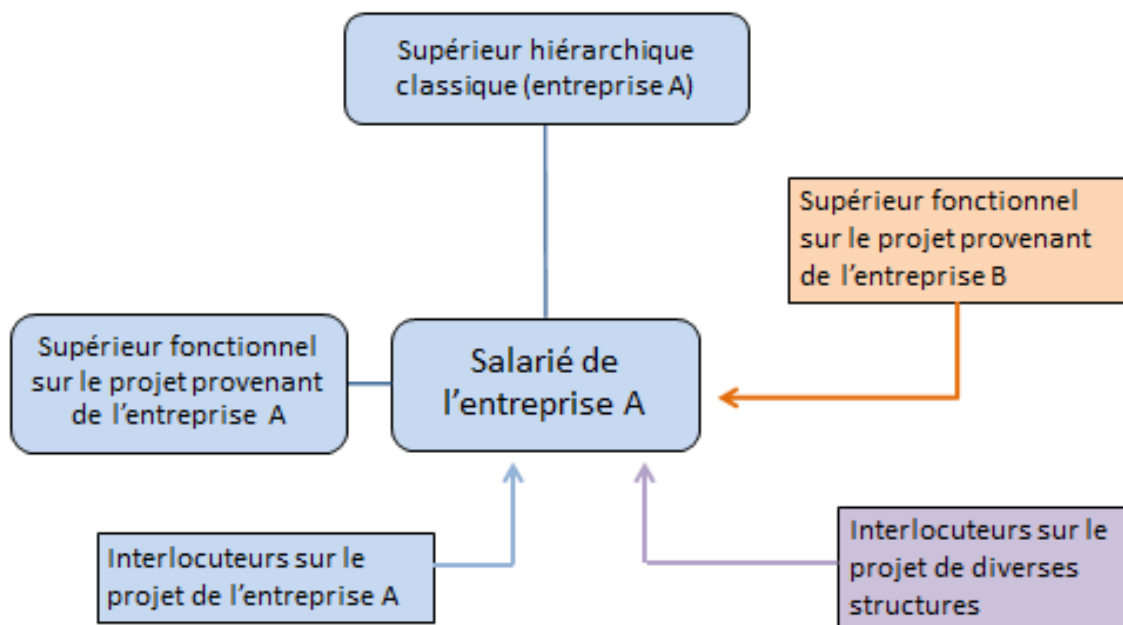
Une des particularités de cette nouvelle forme inter-organisationnelle est l'accès à la main-d'œuvre. Les adhérents des pôles le savent bien : l'accès à la main d'œuvre spécialisée et qualifiée est un avantage compétitif, d'autant plus lorsque celle-ci est située dans le marché local. Comme le précisent Barré et al (2010) : « *Les entreprises peuvent plus facilement satisfaire leurs besoins en main-d'œuvre spécialisée au sein du marché local du cluster qu'en dehors de celui-ci.* » Les coûts de transaction liés aux recrutements sont moindres, notamment grâce aux agglomérations des centres de formation qui sont regroupés à l'orée des villes et à la présence de main d'œuvre. Les réseaux sociaux et groupes informels agissent sur le marché et régulent aussi la main-d'œuvre locale. Les mécanismes informels que constituent ces réseaux sociaux participent à la régulation du marché local et au bon transfert du savoir-faire et des connaissances d'une structure à une autre. « *L'existence des réseaux sociaux [...] constitue l'élément clé sur lequel repose la flexibilité productive du cluster et son avancée en matière d'innovation technologique.* » (Barré et al, 2010).

Une autre spécificité est liée au fait que les salariés proviennent tous d'univers différents (Defélix et al ; 2008, Calamel et al ; 2011). Il faut alors faire travailler ensemble des personnes relevant de cultures professionnelles et de relations d'emploi différentes. Qu'implique le fait de collaborer au sein d'un réseau inter-organisationnel ?

Pour un salarié, collaborer au sein d'un réseau inter-organisationnel, notamment dans un pôle de compétitivité n'est pas aussi simple que de collaborer uniquement dans sa propre entreprise, avec des collègues de travail appartenant à la même structure que soi. Lorsque l'individu travaille en mode projet au sein de son entreprise, il a son N+1 référent, supérieur hiérarchique courant, mais également un supérieur fonctionnel, changeant en fonction des

projets (Garel et al, 2006). Lorsque ce même individu travaille en mode projet collaboratif, il y a d'autres collègues et acteurs avec qui travailler et échanger. Parfois, ces derniers sont aussi des concurrents en temps normal. Il faut donc tisser des liens de confiance et s'identifier à ce projet mutuel. Ce qui peut être difficile parce que les interlocuteurs deviennent plus nombreux, il n'y a pas qu'un supérieur hiérarchique traditionnel et un supérieur fonctionnel. Il y a aussi des interlocuteurs d'autres structures, qui peuvent avoir un rôle hiérarchique sur le projet. Nous proposons le schéma suivant afin de comprendre la complexité des liens existants dans un projet collaboratif, pour un salarié.

Figure 29 : Importance de la diversité d'interlocuteurs pour un salarié



Il y a des tensions présentes, qui sont inhérentes aux collaborations inter-organisationnelles. En effet elles se reflètent dans les grands défis qui émergent de la littérature sur les collaborations inter-organisationnelles : les modes de coordination entre partenaires, la gestion des interdépendances et la gestion des

risques de comportements opportunistes (Gulati et Singh, 1998). Il faut donc susciter l'engagement des partenaires, créer du sens et de la confiance.

Il nous semble intéressant de définir la notion de confiance, qui fait partie intégrante du contexte inter-organisationnel. Comme le précise Daoudi (2010), *« la confiance est un concept qui a fait l'objet d'étude dans différentes disciplines notamment en économie, en sociologie, en management, ainsi qu'en psychologie. »* elle est intéressante à étudier dans notre contexte inter-organisationnel et notamment en mode projets collaboratifs, parce que comme nous allons le voir, elle constitue un prérequis à la réussite de ces derniers.

La majeure partie des auteurs s'intéressant à la notion de confiance, précisent que celle-ci émerge lorsqu'une relation s'inscrit dans le temps, dans le cadre d'actions répétées et qu'elle met en jeu des relations personnelles. La confiance pourrait s'apparenter à une croyance qui concernerait *« les comportements de nos partenaires »*. (Mendez, 2008, p.97). Comme le précise cette auteure, la confiance ne s'impose pas d'elle-même, il faut l'ériger ; *« (elle) n'est pas uniquement le résultat, c'est le processus même par lequel les acteurs construisent la coopération. La confiance ne se décrète pas. »* D'autres encore (Giddens, 1990) soulignent que la confiance est perçue comme *« un sentiment de sécurité justifié par la fiabilité d'une personne ou d'un système. »*

Chabault (2010) précise que la performance de ce type d'organisation en réseau tel que les pôles de compétitivité repose essentiellement sur la confiance, la proximité, l'existence d'une culture commune ainsi qu'un environnement institutionnel. Bobulescu et al (2009) et (2010) abondent dans ce sens, la confiance est nécessaire, pour eux c'est une *« condition sine qua non de la mise en œuvre d'un projet. »* (p. 18).



Certains auteurs, tels que Vangen et Huxham (2003), Gray (1989), ont bien spécifié dans leurs travaux de recherche que la confiance entre les parties prenantes est essentielle, sinon la collaboration serait vouée à l'échec.

Avoir un objectif commun et développer les liens de confiance sont essentiels à la réussite d'un projet collaboratif (Poissonnier, 2009), mais il est difficile de l'établir dès le départ. Certains auteurs sont plutôt même pessimistes quant à leur existence. « *This common objective is lacking in inter-organizational relations and may be provided only partially by the development of high trust relational contracting.* » Rubery et al, (2004, p. 1205). D'autres encore, comme Geindre (2005) soulignent que l'existence de cette confiance serait le résultat de la présence d'un tiers au sein des réseaux.

La notion de territoire est tout aussi pertinente à présenter du fait de son lien avec les pôles de compétitivité, puisque ceux-ci s'inscrivent sur un territoire. Ce dernier est un espace situé au croisement de la dimension géographique et professionnelle. Il est aussi une entité socio-économique et un lieu pertinent de régulation (Bories-Azeau et al, 2007). Il s'agit donc d'une forme spécifique d'organisation, d'une construction sociale qui repose essentiellement sur des logiques d'acteurs (Pecqueur et Soulage 1992, in Lamotte, 1998). C'est un construit social ; le territoire est pour certain un lieu géographique représentant une ville et sa périphérie, pour d'autres, c'est plutôt une région, comme l'est la Région Rhône-Alpes, ou bien d'autres définitions et représentations. C'est une notion au final assez subjective, par ce qu'il faut prendre en compte le trajet domicile/travail d'un acteur par exemple, les moyens de transports mis à disposition, la culture existante (ou pas), etc.

Cette notion de territoire est de plus en plus présente en revue de littérature, certains chercheurs en GRH s'y intéressent notamment depuis peu (Mazzilli, 2010) en essayant de faire le lien entre les deux. Il y a d'ailleurs un groupe de recherche<sup>38</sup> francophone s'étant constitué récemment pour discuter et échanger autour de la Gestion des Ressources Humaines Territoriale(s). En effet, diverses actions mutualisées (Vilette, 2008) peuvent émerger sur un même territoire. Ces dernières peuvent d'ailleurs constituer un pouvoir attractif envers la main-d'œuvre locale et les entreprises souhaitant s'y installer.

Nous retenons la définition de Pecqueur (2008) qui souligne que le territoire constitue « *le cadre organisationnel d'une meilleure articulation entre industrie et innovation, dans la mesure où le territoire est présenté comme la base d'une coopération entre entreprises, laboratoires, universités (production, R&D, transfert et formation).* » p. 5.

Les *clusters* constituent une forme inter-organisationnelle qui tirent leur attractivité de leur charisme territorial et géographique. Suire et Vicente (2008, p.5) précisent en quoi ces formes de réseau attirent autant, « *Le capital symbolique que dégage grand nombre de clusters, les politiques de marketing territorial qui s'appuient sur ce capital et les labels « Silicon (.) » ou « (.) Valley » constituent souvent des facteurs d'attractivité pour les firmes qui veulent être identifiées comme appartenant à un territoire innovant.* » Dans un entretien réservé à Didier Retour, l'ancien délégué général de Minalogic abondait dans ce sens : « *Un pôle a maintenant une image et devient attractif aussi sur le maillage du territoire, sur les projets, sur les enjeux, sur les programmes de formation, sur les problématiques sociales qui peuvent se poser.* » (p. 174).

---

<sup>38</sup> A l'initiative d'I. BORIES-AZEAU (Maître de conférences associée à l'Université Montpellier I), C. DEFELIX (Professeur des Université à Grenoble) et A. LOUBES (Maître de conférences à l'Université Montpellier II), création début 2009

A l'image de ce qu'ont démontré Mendez et Mercier (2006), les territoires sont aujourd'hui amenés à élaborer des stratégies de différenciation autour de compétences-clés. « *L'histoire des territoires (notamment leur histoire récente) est une histoire de crises, de ruptures économiques, technologiques, sociales. [...] Dans une économie mondialisée, pays et territoires ne bénéficient pas des mêmes avantages comparatifs* ». (p. 3).

Une des réponses face à la concurrence mondiale peut être l'émergence de ces pôles de compétitivité, qui rassemblent sur un même territoire diverses compétences, dont des compétences stratégiques. Gallego et al (2011) émettent d'ailleurs l'hypothèse qu'un *cluster* serait source de création de compétences stratégiques pour les entreprises et garantirait ainsi l'ancrage de ces dernières sur un même territoire : « *(les) collaborations inter-organisationnelles génèrent des compétences favorisant l'ancrage local.* » (p. 143). Tixier (2010) ajoute d'ailleurs que certains pôles, c'est le cas pôle d'Alsace BioValley, cherche « *à développer une attractivité du territoire et à anticiper les mutations sectorielles et/ou de métiers sur son territoire afin de préserver des emplois.* » (p. 14).

L'ancien délégué général de Minalogic expliquait également qu'il faut prendre en considération les questions de déplacements sur un territoire, comme nous l'avons énoncé plus haut : « *En effet, il ne faut pas se voiler la face, on observe un certain nombre de choses, sur lesquelles on ne peut pas toujours être acteur. Ainsi, à Grenoble on a un risque d'avoir les mêmes problèmes que ceux rencontrés dans la Silicon Valley. Par exemple, la densité de circulation est telle que tout le monde est à environ une heure de son lieu de travail, c'est-à-dire que l'heure passée dans sa voiture n'est pas une heure travaillée ou de loisir pour la personne. Cela gêne la productivité globale. On a assisté aussi à l'envolée des prix de l'immobilier sur Grenoble qui est devenue la ville des ingénieurs en anorak, certes, mais qui a fait que les gens qui*

*n'avaient pas un bac +5, ni un salaire d'ingénieur, avaient du mal à se loger. Et cela, il ne faut pas l'ignorer, parce qu'autrement, on arrive à une explosion sociale qui fait qu'effectivement la technologie n'est pas une bonne chose pour la société.* » (p. 6). En effet, la localisation géographique des structures est importante quant au déroulement normal de l'écosystème en question. C'est pourquoi de nombreux débats sont en cours à Grenoble, sur la construction d'un tunnel qui éviterait le centre-ville, ou encore le développement en cre plus accru des dispositifs de transports en commun, ainsi que des pistes cyclables.

Enfin, il est intéressant d'examiner le lien entre la gestion de projet et celle des ressources humaines. Pourtant, la revue de littérature concernant cette jonction est assez faible. Leroy (2006) le précise d'ailleurs: « *Si l'on se tourne vers la littérature académique en ressources humaines, force est de constater la relative ignorance réciproque entre les chercheurs en ressources humaines et ceux du management de projet.* » (p. 2). Même s'il faut reconnaître que quelques auteurs ont commencé à s'intéresser à cette thématique, on constate que la production académique n'est pas foisonnante et que l'expérience du terrain prime sur les recherches de GRH en contexte de gestion de projet. Leroy (2006) est d'ailleurs l'un des premiers à démontrer l'intérêt qu'aurait l'organisation de prendre en compte la dimension de la gestion des ressources humaines en mode projet. L'auteur insiste sur le fait que : « *L'organisation dans son ensemble a beaucoup à gagner de cet accroissement des capacités managériales acquises en projet pour autant que les responsables de gestion des ressources humaines sachent en prendre toute la mesure et intègrent ce phénomène dans leurs dispositifs de gestion des compétences et des connaissances (recrutement, évaluation, gestion de carrière, plan de formation, agrément et définition des postes, etc.).* » (p. 17).

Certains auteurs relatent le fait que les organisations impliquées en mode projet multipartenaires manquent d'outils et de méthodes appropriées en vue de collaborer dans ce genre de projet (Maurer ; 2009, Dainty et al ; 2006). Pourtant, ces structures, du moins au minimum une d'entre celles qui s'inscrivent dans ces grands projets collaboratifs, ont des méthodes en intra. Il semblerait normal de retrouver ces outils lors de la réalisation et mise en place des projets collaboratifs. Une des suppositions sera alors de vérifier si l'utilisation de méthodes et outils de coordination, ainsi que la coopération volontaire des acteurs, sont vecteurs de collaboration pour les projets multipartenaires.

La présence de dispositifs liés à la dimension humaine est prise en compte dans les nouvelles formes organisationnelles, cependant jusqu'à aujourd'hui elle l'était très peu dans les pôles de compétitivité, et encore moins en gestion de projets collaboratifs, comme nous l'avons indiqué. Il y a quelques actions RH, mais qui sont plutôt du « bricolage », rien n'est formel et acté, notamment parce que cette forme de réseau inter-organisationnelle est jeune. Nous avons mené une recherche fin 2008 / début 2009 sur 6 SPL français, dont le but était d'évaluer le niveau de création de dispositifs de GRH et l'acquisition des équipes d'animation et des adhérents de cette thématique. Il en ressort que certains d'entre eux ont développé quelques actions de GRH, sans pour autant les formaliser dès le début. Le SPL A l'Ouest des Dents (industrie bucco-dentaire en Bretagne) a développé des relations avec certains centres de formation spécialisés. Au départ, la Déléguée générale utilisait ses connaissances et compétences (car ancienne Directrice de centre de formation) pour trouver aux mieux les compétences dont avaient besoin les adhérents du SPL. Puis, petit à petit, cette action s'est formalisée. Le SPL propose des formations, et est aussi en partenariat avec des BTS, DUT, Ecole d'ingénieur, etc. Culié et al (2006, p.13), concluent que pour les pôles de compétitivité « une

*GRH spécifique reste à inventer. Dans le cas du pôle « Minalogic », la réflexion est à peine entamée par les partenaires, mais certains acteurs entrevoient bien les chantiers sociaux à ouvrir : l'aménagement du contrat de travail, la structuration des parcours et l'aide à la mobilité, le développement de compétences managériales pour des équipes complexes. »*

Il y a quelques jours, CapDigital, pôle de compétitivité localisé en région parisienne, a lancé un programme s'intitulant : « GE'emploi ». Concrètement, les salariés sont recrutés par cette structure et partagés par plusieurs entreprises. Ce système de mutualisation des emplois au sein d'une structure dédiée, répond plus particulièrement bien aux besoins des TPE/PME. Pour ces start-up innovantes, un facteur important de compétitivité est la qualité du capital humain. GE'emploi va certainement répondre à la nécessité de recruter des personnes compétentes immédiatement opérationnelles, de les fidéliser et surtout de les employer pour le temps nécessaire. Un employé pourra être embauché 2 jours par semaines dans une structure, puis 2 jours dans une PME et 1 journée au sein d'une start-up. L'entreprise ne paie que le temps utilisé et bénéficie d'une compétence pérenne.

Toutes les compétences peuvent a priori être mutualisées par le groupement d'employeurs, qu'il s'agisse des fonctions supports telles que la communication, la comptabilité, la qualité jusqu'à des compétences plus spécifiques aux métiers du numérique comme les fonctions de juriste en propriété intellectuelle, de « marketing » électronique ou encore de gestion de communautés.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Newsletter du Ministère sur les pôles de compétitivité, novembre 2011

Nous venons de citer deux exemples distincts révélateurs de l'intérêt des questions RH qu'ont ces formes inter-organisationnelles. Par conséquent, nous allons nous intéresser à ces dispositifs de GRH qui émergent dans ce contexte inter-organisationnel depuis plusieurs mois et essayerons de voir par la suite s'ils sont vecteurs de collaboration.

La GRH peut-elle être vecteur de collaboration dans un contexte précis, celui des pôles de compétitivité ? Et celui des projets collaboratifs ?

Quels sont les dispositifs de GRH qui naissent à la faveur de pratiques collaboratives dans un pôle de compétitivité ?

En fonction des deux déterminants de la collaboration présentés dans ce chapitre, nous pouvons émettre deux questions de recherche :

- Est-ce que la GRH contribue à la collaboration en projets collaboratifs ?
- Est-ce que la GRH contribue à la collaboration en pôles de compétitivité ?

## **Chapitre 3 : Un cadre théorique multi-niveaux**

3.1 Le méta cadre du contextualisme

3.2 L'apprentissage inter-organisationnel

3.3 La présence de diverses proximités



Ce chapitre III présente les démarches d'analyse et grilles théoriques utilisées. Il s'agit du méta-cadre du contextualisme, développé par Pettigrew (1987), repris par Brouwers et al (1997) et Pichault et Nizet (2000), permettant d'analyser une évolution, auquel nous enchâssons la grille de lecture d'Holmqvist (2003), permettant d'analyser la collaboration inter-organisationnelle (3.2), et la démarche analytique de la proximité (Bouba-Olga et Grossetti, 2008) mettant en lumière les divers liens entre organisations (3.3).

L'approche du contextualisme nous est apparue a priori comme une grille de lecture adaptée pour rendre compte des observations ainsi réalisées au sein des pôles de compétitivité, mais également dans les projets collaboratifs, parce que nous étudions une évolution, celle de la collaboration. Ce cadre d'analyse vise à comprendre le changement en examinant la juxtaposition de divers facteurs. La collaboration étant changeante et évolutive, il semblerait que ce cadre d'analyse soit pertinent pour l'étudier.

### **3.1 Le méta cadre du contextualisme**

L'école de la contingence cherche à savoir comment les organisations se structurent face aux diverses variables de l'environnement (Woodward, 1965 ; Lawrence et Lorsh, 1967 ; Mintzberg, 1982). Ce courant théorique a été grandement influencé par les travaux d'une économiste britannique, Joan Woodward (1965). Elle a comparé différentes organisations présentes sur un même territoire et a conclu qu'en fonction des technologies utilisées et de leurs marchés, les entreprises étaient plus ou moins liées. Mintzberg (1982) s'est également emparé de cette thématique et en a fait un de ses sujets de prédilection. La structure est liée à son environnement, qu'il soit interne, ou

externe. Mintzberg (1990) en a d'ailleurs tiré 5 types ou configurations organisationnelles, qui sont « *par essences des systèmes dans lequel il est plus important de considérer des réseaux d'interrelation que de s'attacher à une seule variable qui expliquerait les autres.* » Ces configurations reposent sur des principes d'ajustement et de cohérence. Selon Livian et al (2005), la thèse de H. Mintzberg pourrait être énoncée ainsi : « *pour qu'une organisation soit efficace, il faut à la fois se référer à la situation de l'organisation dans son environnement et à une cohérence interne entre les paramètres de conception.* »

Les configurations structurelles sont organisées autour de deux variables : l'environnement extérieur et la cohérence interne de la structure.

- ✚ L'organisation se structure en fonction de son environnement externe, i.e. la législation, le système éducatif, l'accès au bassin d'emploi, les relations professionnelles existantes, etc.
- ✚ L'organisation s'ordonne également en fonction de son système interne, à savoir des acteurs qui la composent ainsi que de leurs dynamiques.

C'est en ce sens que l'approche de la contingence peut s'enchaîner dans le contextualisme, c'en est une partie. Notre modèle d'analyse s'inscrit dans le méta-cadre théorique du contextualisme (Pettigrew, 1987) qui analyse le changement à partir de l'articulation de trois concepts-clés : contenu, contexte et processus, repris par Brouwers et al (1997) et Pichault et Nizet (2000).

Initialement proposée par Andrew Pettigrew (1987), afin d'analyser le changement au sein des organisations, ce méta-cadre d'analyse a été ensuite utilisé dans le champ de la gestion des ressources humaines. Brouwers et al (1997) proposent ainsi d'examiner les contenus des pratiques mises en œuvre

dans le cadre d'un contexte donné et soumises à l'influence d'un processus. L'interaction entre ces trois dimensions – contenu, contexte et processus – permet d'expliquer les dynamiques de changement des pratiques de GRH à l'œuvre dans les organisations. Nous avons choisi cette première grille de lecture parce que nous nous intéressons à la construction de la collaboration et à ses déterminants, qui se trouvent être dans une logique d'évolution et de changement.

Le contexte externe se réfère à l'environnement social, économique et politique dans lequel les organisations évoluent. Voici quelques facteurs liés au contexte externe.

**Contexte externe :**

- ✓ Le marché du travail  
*Qualifications, âge, les caractéristiques territoriales,...*
- ✓ La réglementation sociale  
*Intervention de l'état sur le montant des salaires, licenciement, temps de travail, négociations sociales...*
- ✓ Le marché des biens et services  
*Niveau de la demande, stabilité ou incertitude...*
- ✓ Les valeurs culturelles générales  
*Les valeurs dominantes d'une société à un moment donné : attitudes, aspirations et comportements des individus...*
- ✓ La technologie  
*Technologies de production de masse, NTIC, systèmes de gestion intégrés...*

Le contexte interne désigne quant à lui la structure, la culture et le contexte politique à l'intérieur de l'organisation, à travers lequel le changement est initié.

### **Contexte interne :**

- ✓ La structure de l'organisation  
*Structure simple, bureaucratie mécaniste, bureaucratie professionnelle, structure divisionnelle, adhocratie (au sens de Mintzberg)*
- ✓ La stratégie d'affaire  
*Différenciation par les produits, par la qualité, par les coûts, par la flexibilité*
- ✓ La partie sociale et humaine de l'organisation inter-organisationnelle  
*Le climat social, les cultures d'entreprises, les relations sociales, l'histoire territoriale, etc.*

Le contexte permet de prendre en compte l'ensemble des facteurs externes (dimensions économiques, sociales et culturelles, etc.) et des facteurs internes (variables organisationnelles) susceptibles d'avoir un impact sur la collaboration inter-organisationnelle.

Nous représenterons ceci par un schéma en dissociant les contextes suivant l'étude des projets collaboratifs et celle des pôles de compétitivité.

**Le contenu** renvoie au domaine soumis à la transformation : dans notre cas, c'est la collaboration au sein même d'une équipe projet et la collaboration au sein d'un pôle de compétitivité. Le contenu renvoie, dans le cas de ces travaux de recherche, aux différentes actions de management et de GRH qui seraient impulsées par l'équipe du projet collaboratif, ou par l'équipe d'animation du pôle de compétitivité en vue de faciliter la collaboration. Nous verrons un peu plus loin une représentation schématique reprenant ceci.

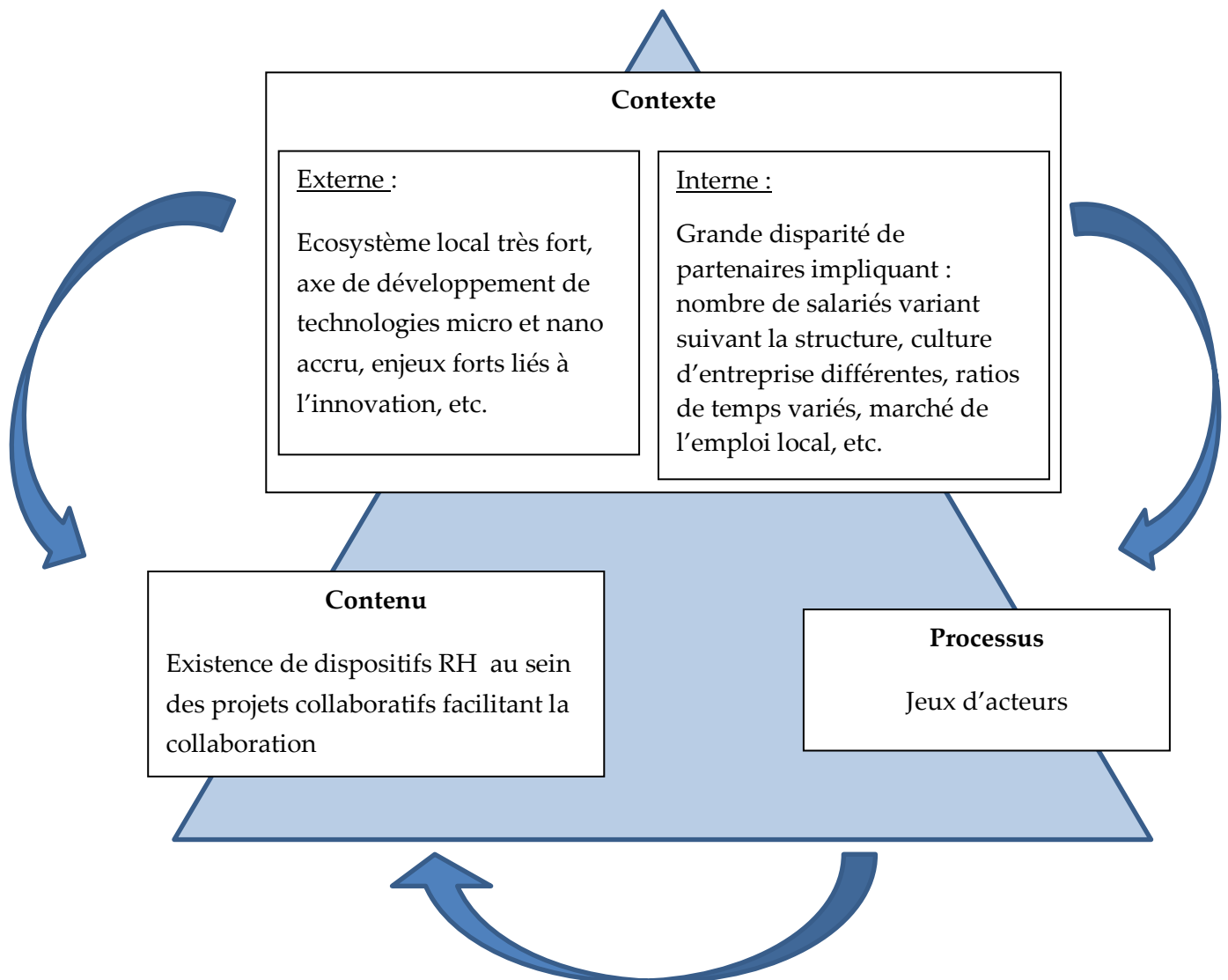
**Le processus** est défini comme les jeux d'acteurs, c'est-à-dire : les actions, réactions et interactions des différentes parties intéressées. Ces dernières font évoluer les pratiques de GRH (Pettigrew, 1987, p.657-658). Le processus fait référence à la dynamique des acteurs concernés et à l'influence qu'ils peuvent

avoir sur les contenus des pratiques. Comme le rappellent Brouwers et al (1997) : « *l'interaction entre processus et contexte interne conditionne en définitive la définition du contenu. Celui-ci émerge progressivement, à la suite d'une série d'essais erreurs, de modifications à la marge de décisions antérieures.* » (p.45). Le processus est ici représenté par les jeux d'acteurs influençant la réalisation de la collaboration dans les projets collaboratifs, ainsi que les jeux d'acteurs influençant la réalisation de dispositifs de GRH facilitant la collaboration au sein des pôles de compétitivité.

Ces trois variables sont en étroite interrelation, plus précisément les contextes et les processus, ces derniers sont malléables en fonction des divers contextes les influençant. Les jeux d'acteurs sont contraints, en partie, par les contextes, en même temps qu'ils les transforment (Pichault et Nizet, 2000). Ce méta-cadre permet d'expliquer certaines actions ou existences de pratiques par la présence de contexte divers, mais surtout par les jeux d'acteurs. A partir de ce que décrivent ces auteurs, et en l'adaptant à notre recherche, nous nous sommes essayée à schématiser ceci par les figures suivantes (Figure 30).

Nous l'utilisons tout d'abord au regard des projets collaboratifs, puis nous l'appliquerons à l'étude de l'émergence des dispositifs de GRH au sein des pôles de compétitivité.

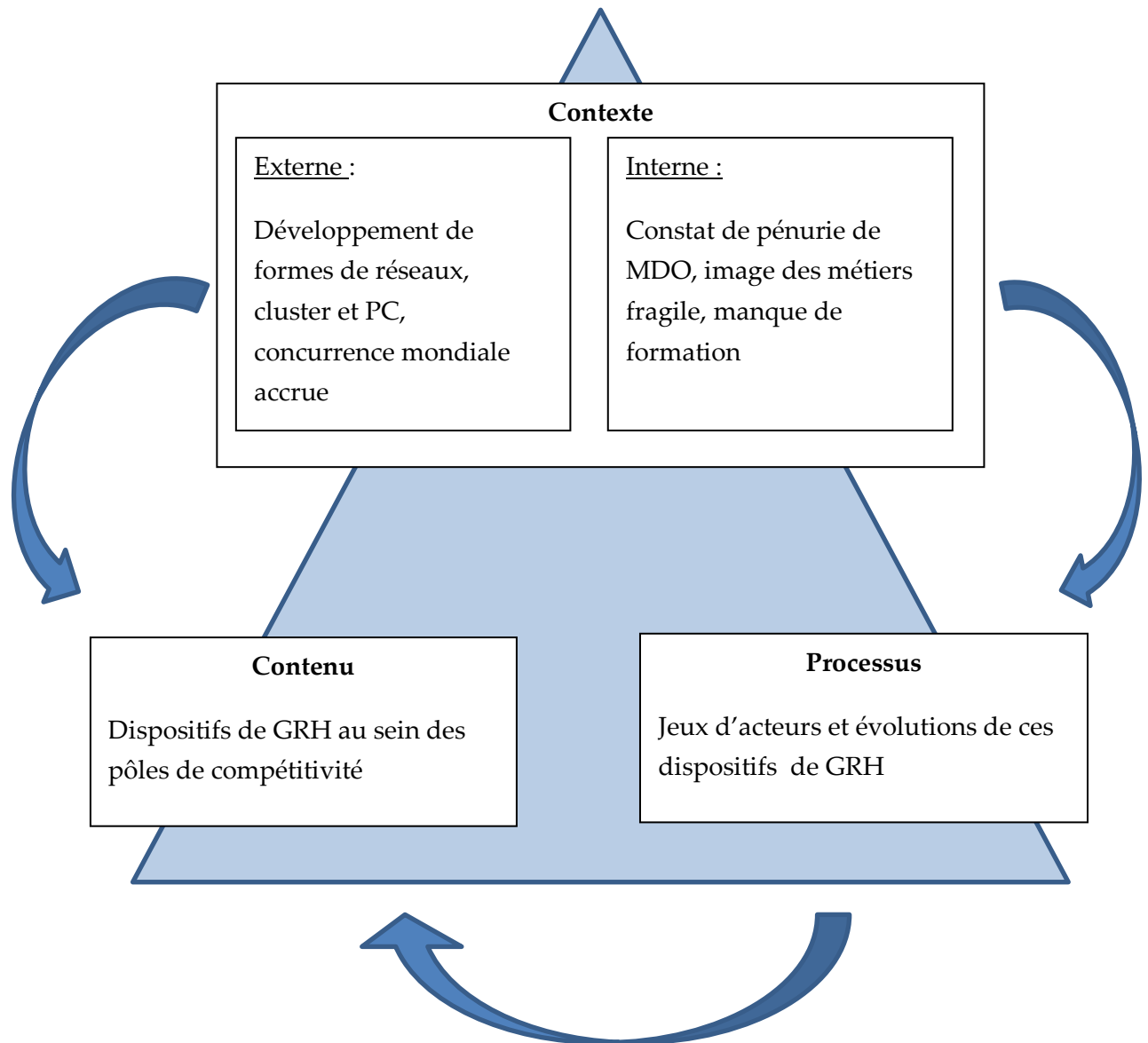
Figure 30 : Représentation des relations entre les trois dimensions dans le cas de projets collaboratifs<sup>40</sup> :



Dans l'autre cas, le contexte est lié à l'environnement des pôles de compétitivité, le contenu correspond à l'émergence des dispositifs de GRH au sein de ces derniers, les jeux d'acteurs sont divers et variés (adhérents du pôle et équipe d'animation), en voici un schéma récapitulatif. (Figure 31)

<sup>40</sup> Les flèches bleues indiquent l'influence des dimensions les unes envers les autres.

Figure 31 : Représentation des relations entre les trois dimensions dans le cas des pôles de compétitivité<sup>41</sup> :





Nous avons présenté le méta-cadre du contextualisme, nous allons maintenant aborder l'apprentissage organisationnel, qui s'enchâsse parfaitement dans ce méta-cadre.

<sup>41</sup> Les flèches bleues indiquent l'influence des dimensions les unes envers les autres.

L'apprentissage organisationnel est une boucle simple ; il correspond à toutes les situations où l'application répétée de règles en vigueur suffit à résoudre les problèmes en entreprises. Pour Holmqvist (2003), il permet de comprendre la collaboration en gestion de projet multipartenaires : l'auteur met en évidence la temporalité qui concerne les processus et contenus. Cependant, il n'explique en rien l'influence des contextes, c'est pourquoi nous utilisons aussi une autre grille de lecture, celle du contextualisme revue par Brouwers et al (1997) et Pichault et Nizet (2000) présentée ci-dessus, en vue de comprendre la collaboration en mode projets collaboratifs.

### 3.2 L'apprentissage inter-organisationnel

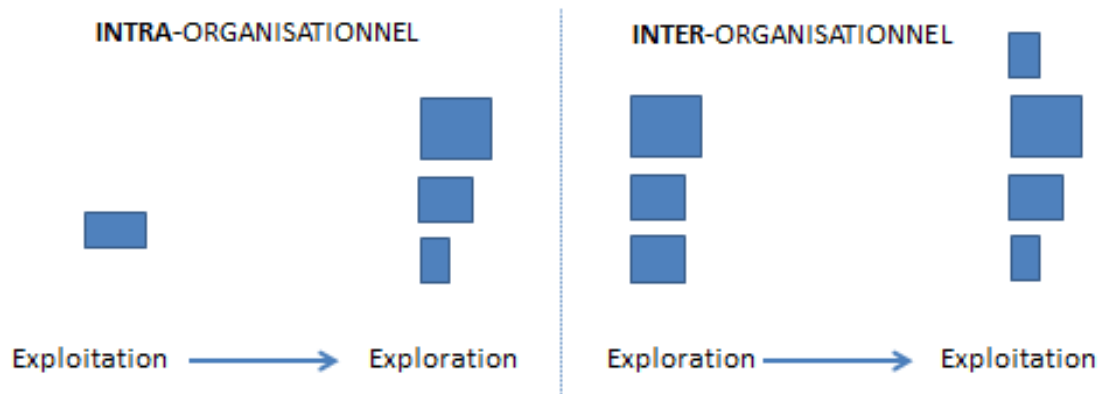
Nous allons utiliser le cadre d'analyse de la collaboration selon Holmqvist (2003). Dans un texte fondateur, l'auteur se positionne à la croisée de deux revues de littérature : l'apprentissage organisationnel d'une structure, en intra, ou celui de plusieurs structures, en inter. Selon lui, les deux approches sont liées. Les entreprises doivent apprendre de deux manières différentes :

-  en créant une variété d'expériences : il s'agit de l'exploration,
-  en créant des expériences fiables se transformant en valeur ajoutée : il s'agit de l'exploitation.

D'après la littérature, l'entreprise réalise de l'exploitation seule pour pouvoir imaginer réaliser de l'exploration à plusieurs, ceci lui constitue une base solide. C'est le côté intra-organisationnel. Pour le côté inter-organisationnel, c'est plutôt l'inverse, les structures réalisent d'abord de l'exploration avant de pouvoir faire de l'exploitation. Nous proposons la figure suivante (Figure 32).



Figure 32 : Représentation schématique de l'intra et l'inter-organisationnel en fonction de l'exploitation et de l'exploration<sup>42</sup> :



En effet, pour une entreprise, il faut d'abord justifier de ses briques de connaissances et sa maîtrise de processus avant d'envisager de collaborer avec d'autres structures. C'est pourquoi, dans le schéma précédent, nous avons d'abord inscrit l'exploitation avant l'exploration. A l'inverse, lorsqu'il s'agit d'inter-organisationnel, les structures co-construisent, elles réalisent ensemble de l'exploration, des expériences, avant de réaliser de l'exploitation, et certaines fois avec de nouvelles structures.

#### Repère et définition<sup>43</sup> :

**L'exploitation** : l'organisation s'appuie sur des connaissances mobilisées, sur des normes et routines présentes

**L'exploration** : l'organisation prend des risques, explore des façons de travailler ou de nouveaux processus

Qu'est-ce l'apprentissage organisationnel ?

Ce dernier se caractérise par l'expérience accumulée que l'on trouve sous diverses formes : les routines (Nelson et Winter, 1982), les programmes établis

<sup>42</sup> Tailles des organisations ;

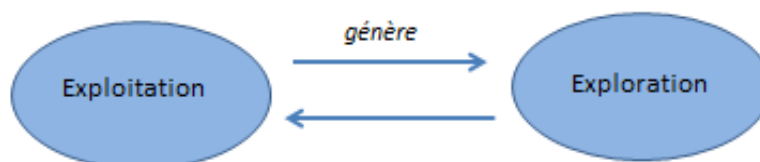
<sup>43</sup> March, 1991

(March et Simon, 1958), les procédures normalisées, les règles organisationnelles, etc. Ces derniers évoluent avec le contexte de l'organisation dans laquelle ils se situent. Une organisation n'est apprenante que si elle évolue. L'apprentissage organisationnel est également lié aux relations sociales présentes dans la structure, car sans relation, l'apprentissage ne pourrait exister.

L'apprentissage organisationnel est différent de celui qui est uniquement intrinsèque à l'individu. « *The organized character of learning, the formality in the learning processes and the explicit political side of the phenomenon are indeed what make the notion of organizational learning distinct from individually based approaches to learning.* » (Holmqvist, 2003).

Traditionnellement, l'exploitation et l'exploration étaient abordées de manière séparée. En réalité, il est dit dans la littérature que les organisations passent respectivement d'une période orientée exploitation, vers une période axée vers l'exploration (Weick et Westley, 1996). Selon Holmqvist, il faut maintenir un équilibre juste entre les deux pour la survie de l'organisation, il existe une réelle dynamique que voici représentée (Figure 33). On peut d'ailleurs ainsi parler d'ambidextrie. Cette dernière peut être comprise comme la capacité d'une organisation à concilier deux approches censées être séparées : l'exploration et l'exploitation (Defélix et al, 2008 ; Ferrary, 2008). Cette définition s'est nourrie des travaux de March (1991). Dans ces derniers, il met en évidence l'importance, de pouvoir à la fois exploiter les connaissances déjà disponibles et explorer de nouvelles opportunités, afin d'assurer la pérennité de l'organisation.

Figure 33 : L'exploitation génère l'exploration et réciproquement :

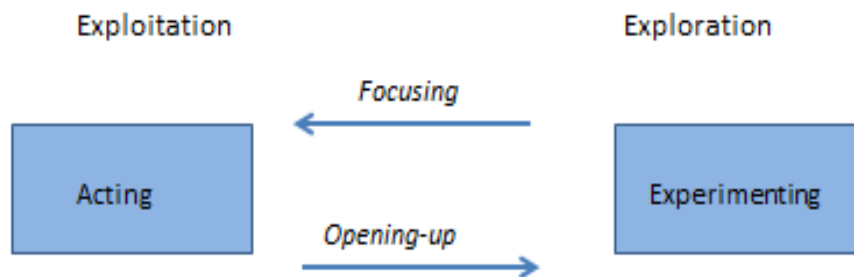


L'ambidextrie est également vraie et réelle en mode inter-organisationnel ; « *Au sein d'un cluster, une division du travail se met en place entre des agents hétérogènes et interdépendants qui contribuent de manière complémentaire au processus d'innovation. Certains agents économiques prennent en charge les activités d'exploration alors que d'autres sont spécialisés sur les activités d'exploitation.* » (Ferrary, 2008, p. 2).

Les organisations agissent ensemble dans le processus d'exploitation et mettent chacune une pierre à leur édifice collectif, notamment en y apportant quelques expériences personnelles, mais aussi par mimétisme, elles utilisent des valeurs et croyances vues ailleurs et prennent ainsi part au projet commun. C'est ainsi que s'explique le terme « *acting* ».

Selon March et al (2000), l'exploration est le résultat de négociations internes aux structures qui a pour but de ne pas tomber dans l'obsolescence de ce qui est fait au quotidien. L'exploitation peut aussi être due au contexte qui est changeant ainsi qu'à l'environnement dans lequel évolue l'organisation. Dans notre cas, ce n'est pas exactement cela. Le fait de passer en mode exploitation est dû au projet lui-même. C'est le projet collaboratif dans sa définition et son essence même qui est ainsi. Les structures ont compris qu'en étant en mode projet collaboratif, il fallait passer par une phase d'exploitation commune. Tout ceci afin d'en tirer avantage pour chacune d'entre elles, en ayant réalisé des prototypes, en ayant confronté des idées techniques et en ayant appris des autres par leurs compétences complémentaires. Ceci traduit le terme « *experimenting* ». Nous schématisons ci-après ce que nous venons d'expliquer.

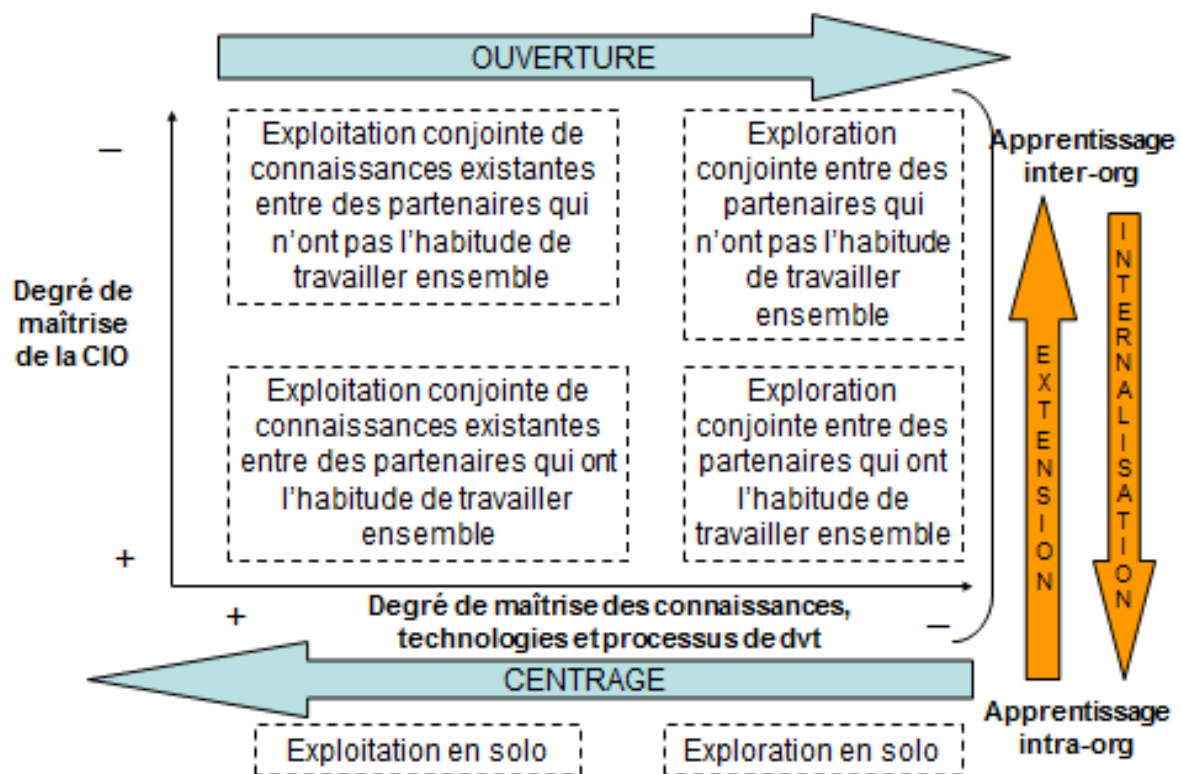
Figure 34 : Relation et dynamique d'exploitation / exploration



- ✚ Le terme *Focusing* apparaît lorsque le processus utilisé par l'organisation à un instant T est celui de l'exploration, mais qu'il se déplace pour aller vers de l'exploitation.
- ✚ Le terme *Opening-up* est présent lorsque le phénomène inverse se produit : la structure passe d'un modèle orienté exploitation vers un modèle axé sur l'exploration.

Holmqvist propose donc un cadre conceptuel qui intègre les deux dimensions (intra et inter) en fonction de l'exploitation ou de l'exploration. Il propose une matrice qui articule l'incertitude de la collaboration (a-t-on l'habitude de travailler ensemble ?) et celle de la technologie et de la connaissance (exploration ou exploitation). Voici ci-après, le schéma de Rondeaux et al (2009, p.7), reprenant le cadre conceptuel énoncé.

Figure 35 : Dynamique de coopération intra et inter-organisationnel <sup>44</sup>



L'extension représentée ici par la flèche qui va vers le haut correspond à un agrandissement du réseau inter-organisationnel, par conséquent c'est l'acceptation de plus de partenaires. « *This stage refers to the dynamic which occurs when the learning, previously concentrated at organizational level, is extended to inter-organizational level. In practical terms, this means the moment when one of the network partners share with the other members the results of research, experience, or solo production, which it "puts into the kitty".* » (Rondeaux et al, 2009, p. 15)

Le modèle d'Holmqvist (2003) articule d'une part l'incertitude de la coopération (a-t-on l'habitude de travailler ensemble ? Connaissons-nous les organisations avec lesquelles nous allons travailler sur ce projet ?), et d'autre part l'incertitude

<sup>44</sup> CIO = Coopération Inter-Organisationnelle

de la connaissance (maîtrisons-nous la technologie à utiliser pour ce projet ? Réalisons-nous de l'exploration ou de l'exploitation ?).

Par le biais de cette matrice, des travaux de recherche d'Holmqvist (2003) et Rondeaux et al (2009), nous pouvons essayer d'analyser ce qui se fait en matière de GRH : lorsqu'on cumule les deux incertitudes, c'est-à-dire qu'elles sont fortes, il y a peu d'initiatives en vue de favoriser les transitions professionnelles en l'absence d'un tiers institutionnel. En effet, lorsque l'on ne connaît ni nos partenaires, ni les technologies sur lesquelles nous allons travailler, il est peu probable que des initiatives RH émergent, il faut d'abord se concentrer sur l'objet, sur la raison de ce partenariat. La dimension humaine est largement secondaire. Gitell (2002, p. 3) précise que la coordination est nécessaire lorsqu'on est en forte incertitude liée à l'environnement et au contexte de travail, afin d'arriver au résultat escompté.

A l'inverse, lorsque les deux incertitudes sont faibles, nous nous connaissons et savons sur quelle technologie nous devons travailler, il y aura indubitablement des initiatives conjointes de développement des compétences ou de mutualisation des ressources.

Lorsqu'il y a de faible interdépendance et/ou de l'instabilité au sein du projet, il y a alors peu d'investissement en matière de GRH, d'où la nécessité d'intervention d'un tiers (Xhaufclair et al, 2010).

A l'inverse, lorsqu'il y a une forte interdépendance et/ou de la stabilité au sein du projet, l'investissement en matière de GRH se fera par le biais du DRH de la firme principale ou du chef de projet.

Sans faire de référence à la grille de lecture d'Holmqvist, Ferrary et Pecqueux (2004), cités par Baret et al (2006), abondent dans ce sens. Les auteurs *« ont mis en évidence que dans la Silicon Valley californienne, les gestionnaires de sociétés de capital risque s'informent prioritairement via leur réseau social sur la crédibilité des projets qui leur sont présentés. De manière plus générale, il apparaît qu'en situation de forte incertitude, seuls les réseaux sociaux permettent de faire circuler et surtout de qualifier les informations indispensables au fonctionnement du marché. Réciproquement, ces échanges marchands donnent lieu à la création de relations sociales durables entre les acteurs économiques. Afin de réduire les incertitudes sur les transactions futures, l'acteur tend à échanger en priorité avec les partenaires qu'il connaît déjà. Les bonnes expériences préalables le rassurent. »* (p. 7).

Le mode de fonctionnement de la collaboration en projets collaboratifs est hybride, c'est une situation qui oscille entre coopération et concurrence. C'est ce que nous appelons la 'coopétition'. *« Le comportement des entreprises cherchant à développer leurs compétences ou à en créer de nouvelles dans une situation de coopétition va ainsi pouvoir osciller entre ces deux extrêmes définis par la coopération et la concurrence. »* (Prevot, 2007, p.2)

Dans cet apprentissage, la dimension temporelle est cruciale, comme l'a rappelé March (1991). C'est notamment grâce et par le temps que la confiance s'installe et s'acquiert. Les doutes sur la présence de certains partenaires s'envolent souvent lorsqu'on commence à travailler ensemble. D'autres arrivent mais ce n'est pas forcément dû à la confiance, plutôt à d'autres problèmes que nous verrons par la suite.

Les collaborations inter-organisationnelles sont souvent marquées par des conflits qui résultent du manque d'autorité et règles établies. En effet, lorsqu'il y

a plusieurs structures, l'autorité est partagée entre les divers partenaires à différents moments clés de la vie d'un projet. Chacun avance à tâtons, c'est une expérience nouvelle, il faut que chacun trouve ses marques.

Les expériences réalisées en inter-organisationnel sont pour certaines internalisées par les membres ayant participé au projet et peuvent servir de base pour d'autres expériences inter-organisationnelles. Ces dernières peuvent aussi être utilisées en intra-organisationnel. Cependant, peu d'études ont considéré l'impact des collaborations inter-organisationnelles sur les dynamiques de collaboration interne (Moss Kanter et Myers, 1991).

Nous avons d'abord évoqué un méta cadre, celui du 'contextualisme', pour ensuite exposer la grille de lecture d'Holmqvist permettant de comprendre la collaboration entre partenaires. Nous allons utiliser ces deux cadres pour étudier notre partie empirique. Nous l'avons vu plus haut, une organisation n'est apprenante que si elle évolue, et le contextualisme s'inscrit dans le temps, dans l'évolution et le changement. Ces deux grilles paraissent intéressantes et méritent notre attention pour la suite.

Nous allons présenter le dernier cadre analytique, celui de la proximité, qui met en exergue les différents liens que les acteurs et institutions peuvent avoir en vue de se coordonner. Ce cadre analytique nous servira pour la deuxième partie empirique, celle de l'émergence des dispositifs de GRH au sein des pôles de compétitivité. Il nous permettra de comprendre comment les individus se coordonnent, c'est pourquoi nous l'utilisons.



### 3.3 La présence de diverses proximités

#### a) *L'ancrage théorique de la démarche analytique de la proximité : entre interactionnisme et institutionnalisme*

L'intérêt accordé à l'économie de la proximité a émergé il y a peu en France. Il y a une quinzaine d'années, quelques chercheurs se sont retrouvés à la croisée de diverses thématiques provenant de la Science Economique, de l'Economie Industrielle et de l'Economie Régionale. Nous l'utilisons ici comme une démarche analytique qui permet de comprendre comment se coordonnent les individus sur un Territoire. Cette démarche analytique pose la question du rôle de l'espace géographique (au sens de territoire) dans les relations et coordinations entre acteurs. Une des originalités de ce courant émergent est que le Territoire est vu comme une réalité non pas donnée, mais un construit par les acteurs eux-mêmes : « *il ne s'agit plus de postuler le local comme niveau pertinent de l'analyse, mais de le déduire. Le Territoire devient un construit, le résultat de pratiques et de représentations des agents.* » (Bouba-Olga et al, 2008). Cette perspective contribue à resituer les relations économiques dans un cadre spatial et social (Torre, 2008).

Il existe principalement deux écoles ayant pour base commune cette démarche analytique de la proximité, mais étant en divergence sur l'affinage de la démarche.

- Certains sont plutôt interactionnistes, c'est le cas de Rallet et Torre (2004 et 2005), qui parlent de proximité géographique et organisée
- D'autres sont plutôt institutionnalistes (Talbot, 2005 ; Gilly et Lung, 2008) et certains d'entre eux distinguent d'abord trois proximités ; spatiale ou géographique (le terme varie), institutionnelle et organisationnelle.

- Un dernier courant plutôt interactionniste s'est développé très récemment (Bouba-Olga et Grosetti, 2008) proposant une nouvelle typologie, partant de celle décrite par les interactionnistes, mais en l'affinant bien plus et en ajoutant un niveau de proximité.

C'est ce que nous verrons un peu plus loin, cette nouvelle typologie mérite qu'on s'y intéresse pour toute analyse empirique.

#### *b) Intérêt de cette démarche*

La démarche analytique de la proximité permet de mieux comprendre les liens entre les acteurs, mais aussi entre les institutions. Pour instruire ces travaux de thèse, elle aurait pu être utilisée pour étudier les deux terrains : les relations entre adhérents d'un pôle de compétitivité (ce que nous allons réaliser), mais aussi celles qui sont au sein d'un projet collaboratif. Ayant déjà une autre approche pour les projets collaboratifs, nous avons opté pour la complémentarité. Nous travaillons de ce fait sur les relations des individus, corrélées à leurs instances d'appartenance, parce que cette appartenance tient un rôle dans l'émergence et la réalisation de dispositifs RH au sein des pôles de compétitivité. La démarche d'analyse de la proximité permet d'étudier les ressorts et les facteurs de la collaboration, a priori visée par les dispositifs de GRH. Certains proviennent de la proximité géographique, d'autres de la proximité socio-économique.

Cette démarche est donc axée sur les relations des agents et de leurs organisations d'appartenance. « *Les agents sont confrontés à des problèmes de coordination, et sont amenés à développer, pour les résoudre, des dispositifs organisationnels ou institutionnels qui vont générer un ensemble d'externalités locales ou non locales.* » (Bouba-Olga et Zimmermann, 2004). Cette conception est plutôt économiste, mais elle peut être interprétée en GRH, et on peut ainsi traduire

que les acteurs sont amené à créer des dispositifs et pratiques de management leurs permettant de résoudre certains conflits. Nous tenons à orienter cette démarche interdisciplinaire sur les relations humaines réalisées dans un espace précis, celui des pôles de compétitivité.

La démarche analytique de la proximité a induit quelques pistes de réflexions essentielles, à savoir, concernant les plus connues :

- ✚ Mobilité et proximité, qui abordent essentiellement les pendants de la proximité géographique ;
- ✚ Innovations technologiques et proximité ;
- ✚ Conflits et proximité, il existe des externalités moins positives liées à la proximité
- ✚ Localisation / délocalisation et proximité, cette piste de réflexion est la dernière en émergence.

Nous nous inscrivons dans la lignée de ces pistes de réflexion. Cependant, nous choisissons d'appliquer cette démarche analytique pour interpréter l'impact collaboratif des dispositifs de GRH. Une des pistes de réflexion supplémentaire serait donc d'intégrer les problématiques de GRH avec la proximité, en vue d'essayer de comprendre les relations des acteurs ou des institutions en fonction des différentes proximités :

- ✚ Dispositifs de GRH et proximité

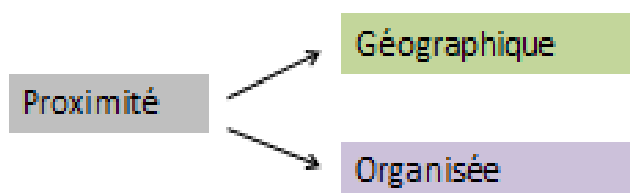
Pour les « Proximitistes », les agents économiques doivent se localiser à côté pour se coordonner (Bouba-Olga et al, 2008), ce qui signifie qu'ils ont déjà une connaissance des activités des uns et des autres et du positionnement potentiel sur une chaîne de valeur, ainsi que des compétences mobilisées. Selon nous, le raisonnement est un peu différent pour les pôles, et c'est parce que les

institutions et organisations sont présentes localement qu'il y a une nécessité d'avoir des actions de coordination. Dans le cas des pôles de compétitivité, les organisations ne se connaissent pas forcément, même si elles sont localement proches.

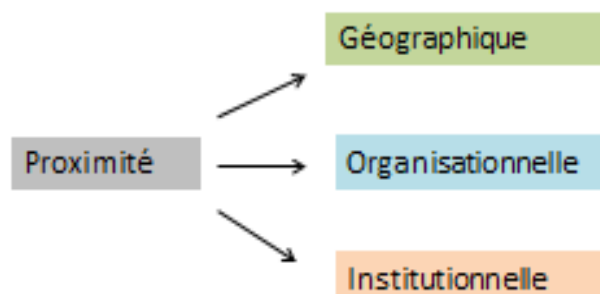
Il va de soi qu'une présentation plus approfondie de l'émergence et des tenants et aboutissants de ce courant de pensée de la proximité sont à éclaircir et expliquer avant même de pouvoir l'utiliser dans ces travaux de thèse de doctorat. C'est pourquoi nous nous engageons à présenter les grandes lignes de ces recherches sur la proximité, en réalisant une description générale, puis un peu plus approfondie.

### *c) Description générale et positionnement*

La proximité se scinde en deux pour les interactionnistes, voire en trois suivant les institutionnalistes. Pour les premiers, il y a d'un côté, la proximité géographique ; celle qui est locale, spatiale, et de l'autre, la proximité organisée ; celle des institutions, de la coordination entre acteurs, celle dont il faut « *collecter des ressources, trouver des informations, explorer des marchés, solliciter des institutions* » (Rallet, 2000). En voici un bref schéma reprenant ce qui est dit en littérature :



Pour les institutionnalistes, la dimension de la proximité se scinde en trois ; celle qui est dite géographique, quelque fois spatiale, celle qui est organisationnelle et celle qui est institutionnelle. Nous schématisons ceci :



Définissons ce que nous entendons par proximité géographique pour la suite de ce travail de thèse de doctorat. La proximité géographique est une représentation portée par des individus de la distance qui sépare des individus ou des organisations dans un espace donné (Talbot, 2008). Selon Rallet et Torre (2004), « *la proximité n'est pas qu'une donnée objective. Elle procède en dernier ressort d'un jugement porté par les individus sur la nature de la distance géographique qui les sépare.* » Ce jugement varie en fonction de l'âge des acteurs, de leur catégorie socio-professionnelle, du lieu de leur habitation, etc. La proximité géographique est neutre (Torre, 2010), ce sont les individus qui lui confèrent une valeur positive ou négative. La distance prise en considération reste la même. Rallet et Torre (2004), définissent la proximité géographique comme suit : « *La proximité géographique traduit la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations, villes..), pondérée par le coût temporel et monétaire de son Franchissement.* » Les adhérents aux pôles de compétitivité sont localement proches, presque tous aux périphéries des villes. Nous nous accordons à dire que c'est une notion subjective comme nous venons de le voir, tout comme le Territoire l'est, mais statuons sur cette définition. Nous optons donc pour le terme « géographique », parce que c'est le terme le plus approprié puisqu'il se

réfère à l'espace terrestre partagé et aménagé par les acteurs. C'est aussi parce qu'il n'y a que peu de différence avec les autres termes énoncés quelques fois dans la littérature référente (spatiale ou physique) et que les auteurs de ce courant de pensée de la proximité utilisent celui-ci plus fréquemment.

La proximité peut donc être géographique, l'acteur est présent physiquement quelque part, et en même temps il peut y avoir une proximité tout autre ; on peut être proche de quelqu'un sans pour autant le voir très fréquemment, mais en échangeant avec lui via notamment les nouveaux moyens de communication.

Les interactionnistes et les institutionnalistes s'accordent à peu près sur cette notion de proximité géographique, cependant, il en est différent pour la proximité relationnelle, comme nous l'avons vu dans les deux schémas précédents.

Nous préférons le mode de raisonnement des interactionnistes, qui expliquent qu'il n'y a qu'une forme de proximité relationnelle qui est la proximité organisée, désignant « *la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres.* » (Rallet et Torre, 2005, p. 3). Ce n'est qu'après que la distinction peut s'approfondir, c'est-dire qu'à partir de la proximité organisée, il peut y avoir un découpage encore plus fin. C'est ce que nous verrons par la suite. Selon nous, la proximité se divise en effet en deux : celle qui est géographique et celle qui a trait aux liens entre individus, c'est pourquoi nous optons pour ce mode de raisonnement.

L'approche par la proximité repose sur une distinction entre deux catégories de proximités (Rallet et Torre, 2005), respectivement nommées proximité géographique et proximité organisée<sup>45</sup>.

**La proximité géographique** traduit la distance kilométrique entre deux entités. Il y a des paramètres qui entrent en jeu pour mesurer cette proximité, qui comprennent des données objectives (Kms, temps, prix) mais aussi la perception que les individus en ont (variable selon l'âge, le groupe social, le sexe, la profession, etc.).

**La proximité organisée** n'est pas d'essence géographique mais relationnelle. Par proximité organisée, on entend la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres.

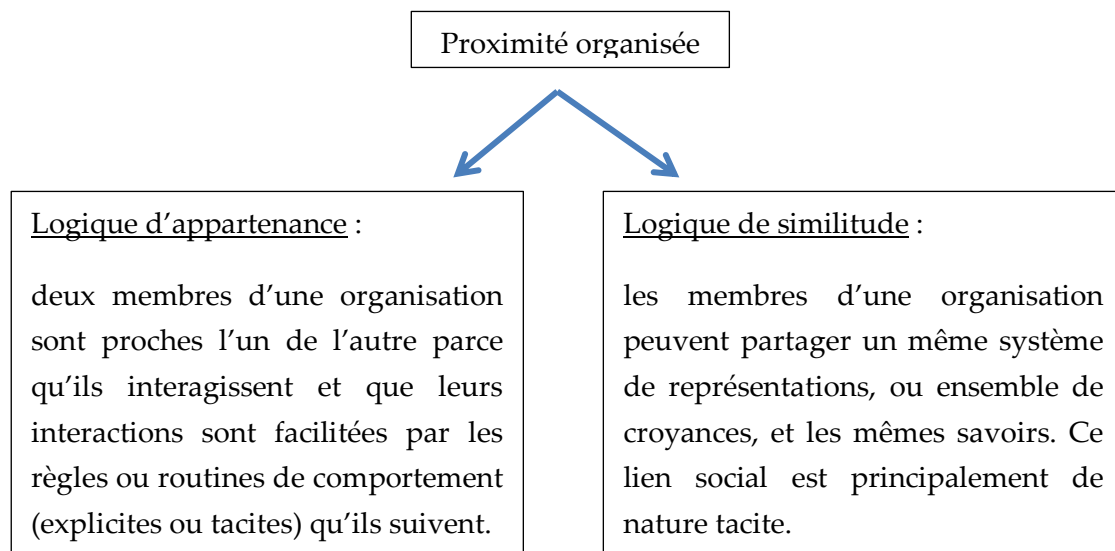
#### **d) Description approfondie**

Pour aller un peu plus loin, réalisons un premier découpage. Torre (2006) et bien d'autres auteurs ont établi une distinction au sein de la proximité organisée. Il s'agit de la logique d'appartenance, décrite comme « *l'appartenance à une organisation qui se traduit par l'existence d'interactions entre ses membres, inscrites dans les gènes (routines) de l'organisation.* » (Rallet et Torre, 2005, p. 3). La logique de similitude quant à elle, stipule que « *les membres d'une organisation sont réputés partager un même système de représentations, ou ensemble de croyances, et les mêmes savoirs. Ce lien social est principalement de nature tacite.* » (p. 4). Les individus partagent les mêmes références et les mêmes fonctionnements ce qui facilite leur compréhension et leur capacité d'analyse.

---

<sup>45</sup> Blog d'André TORRE, Directeur de recherche à l'INRA

Figure 36 : Affinage de la proximité organisée selon Torre (2006)



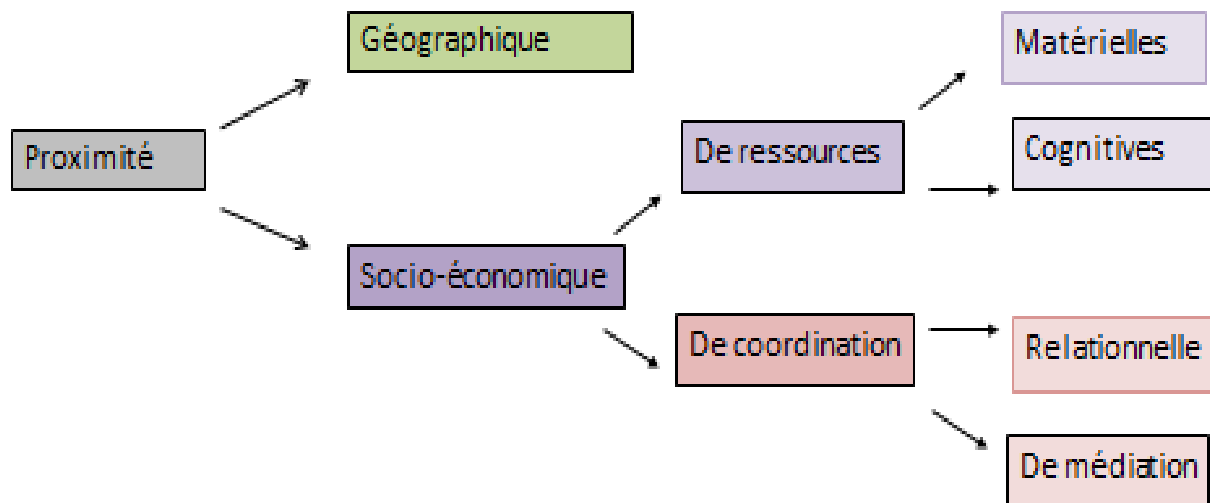
Pour aller encore plus loin dans un deuxième découpage, Bouba-Olga et Grossetti (2008) proposent une nouvelle typologie. Ils reprennent la distinction entre la proximité géographique et la proximité socio-économique. Dans un texte fondateur selon nous, les auteurs prennent appui sur une définition des ressources et de la coordination en vue d'opérationnaliser la proximité. Les différentes proximités qui sont proposées permettent une approche analytique beaucoup plus fine que la précédente. Elle permet de faire interagir les différentes proximités pour expliquer une situation réelle de terrain.

Il existe deux façons d'évaluer ce qui rapproche les individus :

- ✚ l'analyse de leurs caractéristiques individuelles, indépendamment du fait de pouvoir se coordonner ; se ressemblent-ils ? sont-ils complémentaires ?
- ✚ et l'analyse des facilités ou obstacles au fait de se coordonner, indépendamment des caractéristiques individuelles ; logiques de réseaux d'appartenance, etc.



Figure 37 : Typologie des formes de proximité (Bouba-Olga et Grossetti 2008)



La proximité socio-économique de ressources peut être matérielle ou cognitive :

- ✚ Les ressources matérielles sont exprimables sous forme d'actif, mais peuvent aussi être des diplômes, des patrimoines, des revenus, des acquis socio-économiques, des statuts, etc.

Les individus sont semblables ou complémentaires par rapport aux ressources dont ils disposent.

- ✚ Les ressources cognitives sont par essence « immatérielles », ce sont : les informations, les connaissances, les valeurs, les projets, les routines, les conventions, les règles et les normes, qui renvoient en partie au concept de proximité institutionnelle et de logique de similitude (Torre, 2010). Ce type de ressource est essentiellement individuel, les acteurs en sont les vecteurs.

La proximité socio-économique de coordination se décompose en deux : d'une côté celle dite relationnelle, de l'autre, celle de médiation.

- ✚ La première correspond aux réseaux sociaux constitués dans ces relations inter-organisationnelles. Bouba-Olga et Grossetti (2008) précisent que « *la structure formée par l'agrégation des relations personnelles influe sur les échanges et les possibilités de coordination.* » Cette décomposition correspond à la position des différents acteurs dans les réseaux.
- ✚ Les acteurs se coordonnent également par d'autres biais : ces derniers peuvent aussi s'appuyer sur des dispositifs qui permettent d'échanger sans mobiliser des chaînes relationnelles.

Nous choisissons d'utiliser ce modèle d'analyse récent. Il apparaît être plus complet que ceux présentés initialement. Notons tout de même que le passage du niveau d'analyse individuel au niveau organisationnel implique deux préalables: il faut clarifier et définir les relations des partenaires et des organisations (coopération, pure concurrence, complémentarité, etc.) et être prudent dans la mobilisation des aspects les plus « cognitifs », qui sont plus difficilement identifiables à ce niveau d'action plus large, celui de la collaboration inter-organisationnel, au sein des pôles de compétitivité.

#### *e) Limites et critiques de cette approche*

Dans notre cas, cette typologie est également riche en vertus explicatives et même opérationnelles, pour les décideurs-acteurs qui voudraient faire naître ou comprendre comment naît une coopération sur le terrain. Il faut bien prendre en compte certains liens existants entre les proximités pour mener à bien les projets. Cependant, il existe une limite majeure dans la typologie proposée par Bouba-Olga et Grossetti (2008). Les auteurs se focalisent sur des

agents ou acteurs non différenciés. Or, dans un pôle de compétitivité, un projet collaboratif ou même une PME, on sait combien les jeux d'acteurs ont leur importance. Chacun a son emploi, son statut, ses missions, ses horaires, etc. Il est nécessaire de prendre en considération cette dimension humaine et relationnelle. Les acteurs doivent être différenciés pour pouvoir cerner leurs actes et leurs proximités avec les uns et les autres. Les approches gestionnaires, en théorie des organisations ou en conduite du changement et management stratégique ont montré le rôle essentiel des diverses populations en présence et du jeu d'acteurs qu'elles réalisent dans les organisations, voire même au-delà. Les individus peuvent jouer un rôle de catalyseur à cause de leur importance stratégique, déterminée par leur place dans l'organisation et leurs différences en termes de compétences ou de leadership.

Crevoisier (2010) émet également un portrait assez critique de ce courant de pensée et de ceux qui l'utilisent, à mauvais escient selon lui. Il exprime de manière assez franche son point de vue. Selon lui, on ne peut pas mélanger des relations d'ordre spatial et des relations a-spatial. Ce serait assez confus et cela ne permettrait pas d'expliquer des relations entre organisations. Nous pensons qu'au contraire cette grille d'analyse permet d'étudier les relations inter-organisationnelles.

Nous avons d'abord évoqué un méta cadre, celui du 'contextualisme', pour ensuite exposer la grille d'analyse de la proximité permettant de comprendre la collaboration entre partenaires. Nous allons utiliser ces deux cadres pour étudier notre partie empirique.

D'autres grilles de lecture seront mobilisées ponctuellement pour compléter l'analyse de notre partie empirique. Initialement, il n'était pas prévu que nous les utilisions, c'est chemin faisant, au regard de ce que nous pouvions analyser par le biais des grilles de lecture choisies, qu'il nous a paru important de compléter l'analyse. De manière complémentaire, nous mobiliserons la théorie de l'acteur réseau. Cette grille d'analyse sera brièvement présentée en chapitres 5 et 6, lors des interprétations et discussions de certains phénomènes étudiés.

### **Propositions**

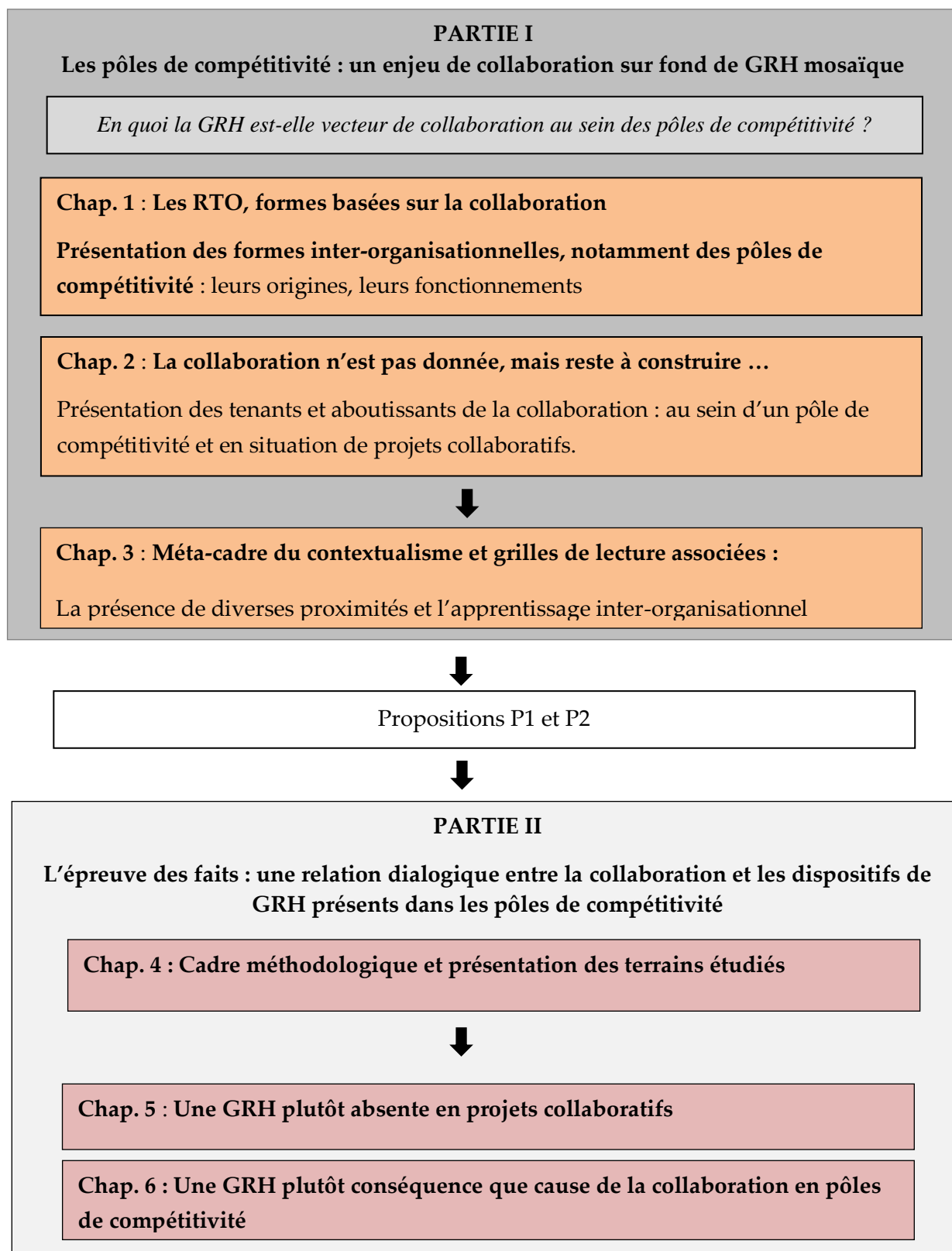
La constitution inter-organisationnelle des pôles de compétitivité suppose que les organisations collaborent, puisque leurs atouts sont normalement constitués par les projets collaboratifs. Nous avons vu que la collaboration se construit, différents déterminants et facteurs l'influencent et la composent. Nous savons que la GRH se fait en intra-organisationnel.

Nous faisons alors les propositions suivantes :

(P1) : la GRH contribue à la collaboration en situation de projets R&D collaboratifs ;

(P2) : la GRH contribue à la collaboration entre les adhérents d'un pôle de compétitivité.

Figure 38 : Démarche générale et objectifs de la recherche<sup>46</sup>



<sup>46</sup> Légende : Revue de littérature



Etudes de cas, Constats et Interprétation



## **Partie II :**

**L'épreuve des faits :**

**une relation dialogique entre la collaboration**

**et les dispositifs de GRH présents**

**dans les pôles de compétitivité**

## Introduction de la deuxième partie

L'objectif de cette partie est de tester les suppositions émises au regard de l'analyse des terrains d'observations. Nous aborderons en chapitre quatre les méthodologies employées en fonction de nos terrains, et nous présenterons également les études de cas, à savoir deux projets collaboratifs d'un pôle de compétitivité, puis les douze pôles de la Région Rhône-Alpes, terrain de nos investigations.

Nous constaterons en chapitre cinq que la GRH est plutôt absente en projets collaboratifs, alors que nous nous attendions à trouver des pratiques et dispositifs de GRH mutualisés, sachant que les projets collaboratifs sont leur cœur des pôles de compétitivité. En effet, une partie des entreprises impliquées dans ce type de projet ont des process établit pour gérer leurs ressources humaines, il semblait pertinent de penser que celles-ci les utiliseraient et les dupliqueraient dans ce contexte inter-organisationnel. Nous verrons dans quelle mesure les dispositifs de GRH sont plutôt absents.

Enfin, dans un sixième et dernier chapitre, nous analyserons le suivi des initiatives RH construites sur un peu plus de deux années, et la mise en réseau des acteurs qui en ont la charge, permettant de cartographier les actions menées par 12 pôles présents sur le territoire rhônalpin. Nous verrons en quoi des dispositifs sont créés dans les pôles pour soutenir la gestion des ressources humaines des adhérents et verrons également en quoi la relation entre l'émergence de dispositifs de GRH et la collaboration inter-organisationnelle est surprenante.

## **Chapitre 4 : Plongée ethnographique dans les projets collaboratifs et émergence des dispositifs de GRH présents dans les pôles de compétitivité**

### **Présentation d'Humapôle**

#### **4.1 Plongée ethnographique dans les projets collaboratifs**

#### **4.2 Présentations des projets collaboratifs :**

- a) SMART Electricity
- b) NANOcity

#### **1.1 Émergence de dispositifs RH dans les pôles de compétitivité**



#### **1.2 Présentations des pôles de compétitivité étudiés**



## *Présentation d'Humapôle<sup>47</sup>*

---

La méthodologie de notre thèse s'inscrit dans un projet collectif nommé Humapôle, qui a été conduit par Christian DEFELIX. «Humapôle» est un projet de recherche et développement en management au service de la performance des pôles de compétitivité de la Région Rhône-Alpes. Ce projet a reposé sur la mise en œuvre de trois volets :

-  volet 1 : mieux comprendre la dynamique des projets collaboratifs pour la stimuler. Deux projets collaboratifs ont été suivis sur trois ans, au moyen d'entretiens semi-directifs et de réunions de restitution, pour en induire les freins et les leviers, pour gérer plus efficacement le travail collaboratif de salariés relevant de cultures professionnelles et de relations d'emploi différentes, c'est ce que nous étudierons dans ce chapitre.
  
-  volet 2 : identifier les facteurs favorables et les freins à l'implication des PME dans les pôles de compétitivité. Ces facteurs et ces freins tiennent en effet moins à des facteurs objectifs ou financiers qu'à des représentations, des modes de gouvernance, des styles de management et des réseaux sociaux. Une étude documentaire et une trentaine d'entretiens ont nourri le travail sur ce volet. Il a été effectué par l'équipe management stratégique du CERAG, auquel nous n'avons pas participé et ne parlerons pas dans cette thèse.

---

<sup>47</sup> Travail soutenu par la Région Rhône-Alpes dans le cadre des projets « Cible » (2008-2010), rapport complet présenté à la Région Rhône-Alpes en avril 2011, par C. DEFELIX & L. CALAMEL

- ✚ volet 3 : repérer et développer les initiatives originales de soutien à cette dimension humaine au sein de la dizaine des pôles de la Région Rhône-Alpes. Ces initiatives de « GRH » qui se sont développées seront étudiées en chapitre suivant.

Ce projet nommé Humapôle, a été développé au CERAG (Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion), unité mixte de recherches (5820) sous tutelle de l'Université Pierre Mendès France et du CNRS, avec le soutien de la Région Rhône-Alpes.

Dès 2009, personnellement, nous avons activement participé au volet 1 ainsi qu'au volet 3 d'Humapôle ; i. e. l'étude de la collaboration au sein des projets collaboratifs, ainsi que de répertorier et cartographier les initiatives de gestion des RH au sein des 12 pôles de compétitivité. Dans ce chapitre, nous traitons du volet 1.

Ces deux niveaux d'analyse, les volets 1 et 3, vont permettre de répondre aux questions de recherche posées initialement :

- est-ce que la GRH contribue à la collaboration en situation de projets R&D collaboratifs ?
- est-ce que la GRH contribue à la collaboration entre les adhérents d'un pôle de compétitivité ?

La première question de recherche sera traitée au niveau du premier volet, celui des projets collaboratifs. En étudiant deux projets distincts de manière longitudinale, nous verrons dans quelle mesure la GRH est prise en compte et si elle accompagne la collaboration.

La deuxième question de recherche sera abordée au niveau du pôle de compétitivité dans son ensemble, i. e. le volet n°3. Nous nous sommes lancés sur cette étude en rencontrant les équipes d'animation et de gouvernance des pôles dans le but de recenser et cartographier les dispositifs existants.

Nous allons d'abord nous intéresser aux investigations réalisées auprès de deux projets collaboratifs, et verrons par la suite les pôles de compétitivité étudiés.

## **4.1 Plongée ethnographique dans les projets collaboratifs**

### **4.1.1 Genèse des investigations**

Nous rappelons ici notre proposition de départ quant à la collaboration réalisée lors de projets collaboratifs :

(P1) : la GRH contribue à la collaboration en situation de projets R&D collaboratifs.

Nous l'avons vu précédemment, nous faisons le postulat que la collaboration se construit et qu'elle évolue. C'est pourquoi il a été jugé judicieux de réaliser trois vagues d'entretiens distinctes, en vue de comprendre cette évolution et construction de collaboration.

En 2008, une première vague d'entretiens a été initiée et réalisée par trois chercheurs auprès de deux projets collaboratifs, ayant été labellisés par le pôle de compétitivité grenoblois Minalogic que nous venons de présenter. Ces trois chercheurs étaient : Christian DEFELIX, Ingrid MAZZILLI et Didier RETOUR<sup>48</sup>. Nous n'étions pas encore inscrite en thèse à cette époque-là, c'est pourquoi nous

---

<sup>48</sup> Chercheurs rattachés au CERAG, Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion - Grenoble

n'avons pas participé à cette première vague d'investigations. Nous traiterons notamment de ces premiers résultats en chapitre 5.

En 2009, une seconde vague d'interviews a été menée, dans les mêmes projets collaboratifs. Christian DEFELIX et Didier RETOUR nous ont accompagnés lors des tous premiers entretiens. La passation de flambeaux fut progressive et naturelle, tant auprès d'eux, que des chefs de projets, chefs de sous-projets et partenaires rencontrés. Au bout de quelques entretiens, nous les réalisons seule.

A partir de 2010, nous avons été complètement autonome sur la troisième et dernière vague d'investigations auprès des deux projets collaboratifs.

Ces deux projets ont démarré officiellement en 2007, avec une perspective de durée de 4 années au minimum. La constitution des équipes initiales s'est faite fin 2006.

Une 1<sup>ère</sup> vague d'observations a eu lieu en 2008.

Pour étudier les premiers mois de fonctionnement de ces deux projets, les 3 premiers chercheurs énoncés ci-dessus ont d'abord mené au cours du début de l'année 2008 des entretiens semi-directifs : 14 sur le projet A (SMART Electricity) et 6 sur le projet B (NANOCITY). Ces 20 entretiens ont porté sur le lancement des projets, leur évolution, et sur les modes de pilotage tout au long de la première année de leur histoire.

Ils ont été conduits auprès d'un échantillon diversifié de collaborateurs impliqués dans les projets, représentant différents partenaires et situés à différents niveaux de responsabilités pour varier les points de vue : responsable du projet, responsables des sous-projets, simples participants.

Deux tableaux récapitulant de façon synthétique les personnes rencontrées durant ces trois dernières années se trouvent en pages suivantes (tableaux n° 6 et 7).

Une 2<sup>ème</sup> vague d'entretiens a eu lieu en 2009.

Lors de cette vague d'observations, 20 entretiens semi-directifs ont été menés : 15 sur le projet A (SMART Electricity) et 5 sur le projet B (NANOCITY). Ces entretiens ont porté sur la suite du déroulement des projets, sur leurs évolutions, ainsi que sur leurs modes de pilotage. Une thématique est apparue en plus comparé à la première trame d'entretien : un mini feedback des entretiens réalisés l'année d'avant était donné. Celui-ci portait sur le constat de l'enquête et abordait les questions de coordination et de coopération. Les personnes rencontrées étaient quasiment les mêmes qu'en 2008, avec tout de même quelques nouvelles personnes, comme le montre le tableau récapitulatif en page suivante.

Une 3<sup>ème</sup> et dernière vague a eu lieu en 2010.

Concernant cette dernière observation, 17 entretiens semi-directifs ont été menés : 12 sur le projet A (SMART Electricity) et 5 sur le projet B (NANOCITY). Ces entretiens ont porté sur la suite et fin des projets, sur leurs évolutions, ainsi que sur leurs modes de pilotage. Un mini feedback des entretiens réalisés l'année précédente était également réalisé. Celui-ci portait sur le constat de l'enquête et abordait les questions de coordination et de coopération, ainsi que sur la gestion de la dimension humaine, durant le projet et à la fin du projet. La « photographie » de l'année précédente faisait ressortir également un besoin de (re) création de sens et de renforcement de l'unité, une des questions a été de

savoir ce qui avait été fait (ou non) sur cette thématique. Il est à noter que 17 entretiens seulement ont été réalisés, au lieu des 20 initialement prévus. 3 partenaires et chefs de sous-projets n'ont pas été rencontrés une deuxième ou troisième fois, parce qu'ils ne faisaient plus parti du projet et n'ont pas souhaité nous rencontrer à nouveau étant dans le feu de l'action de leur nouvelle prise de poste.

Nous représentons le nombre de personnes rencontrées en fonction de chaque projet et de leurs entités de rattachement dans les deux tableaux qui suivent.

Tableau 6 : Personnes rencontrées en entretiens concernant NANOCITY

Statut dans le projet	Organisation	2008	2009	2010
Chef de projet	CITYTEC			
Participant	CITYTEC			
Participant	CITYTEC			
Participant	CITYTEC			
Participant	CITYTEC			
Participant	CITYTEC			
Participant	CITYTEC			
Participant	CITYTEC			
Partenaire	Centre de recherche			
Partenaire	Centre de recherche			
<b>AU TOTAL :</b>		<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

Tableau 7 : Personnes rencontrées en entretien concernant SMARTelectricity

<b>Statut dans le projet</b>	<b>Sous-projets</b>	<b>Organisation</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Chef projet		Schneider Electric			
Responsable Innovation		Schneider Electric			
Chef de sous-projet	Gateway	PME			
Partenaire	Gateway	France télécom			
Partenaire	Gateway	TPE			
Partenaire	Gateway	PME			
Partenaire	Gateway	PME			
Participant	Gateway	Schneider Electric			
Participant	Gateway	Schneider Electric			
Partenaire	Gateway	laboratoire			
Partenaire	Gateway	PME			
Chef de sous-projet	ITCW	Schneider Electric			
Partenaire	ITCW	Centre de recherche			
Chef de sous-projet	MICOTI	Schneider Electric			
Partenaire	MICOTI	Laboratoire			
Chef de sous-projet	SIM	Schneider Electric			
Partenaire	SIM	Centre de recherche			
Chef de sous-projet	SAMEE	Schneider Electric			
Participant	SAMEE	Schneider Electric			
Partenaire	SAMEE	PME			
Partenaire	SAMEE	PME			
Partenaire	SAMEE	Centre de recherche			
Participant	SAMEE	Schneider Electric			
Externe	SAMEE	Consultante			
Externe		MINALOGIC			
Ex RRH		Schneider Electric			
Externe		DGCIS – Ministère			
<b>AU TOTAL :</b>			<b>14</b>	<b>15</b>	<b>12</b>

Pour les deux projets étudiés, nous constatons qu'il y a des variations de rencontres. Ces dernières sont dues au fait que durant le projet, il y a eu plusieurs changements de partenaires et de participants. Certains partenaires ou participants n'ont travaillé pour le projet que durant 15 mois. En fonction de la vie du projet, les besoins en compétences varient ; plus nous sommes en amont, plus il y aura besoin de compétences liées à la recherche fondamentale, plus nous avançons, plus il y aura besoin de compétences appliquées au marché.

Concernant NANOcité, la reconduction d'entretiens ne s'est pas faite naturellement, il a fallu que nous insistions pour rencontrer à nouveau certaines personnes rencontrées l'année précédente.

Enfin, une dernière raison expliquant le peu d'entretiens réalisés est qu'il n'y a que deux partenaires sur ce projet. Il implique bien plus de personnes travaillant sur le projet, mais la ligne hiérarchique est bien plus longue également. Nous avons rencontré la chef de projet puis les chefs de sous projet, mais nous n'avons pas eu accès aux ingénieurs et techniciens travaillant sur NANOcité. Nous ne sommes pas allée plus loin sur cette ligne hiérarchique.

C'est pourquoi il y a des cases blanches dans les tableaux ci-dessus. Les cases bleues signifient qu'un entretien a été mené avec la personne rencontrée.

#### ***4.1.2 Choix méthodologiques***

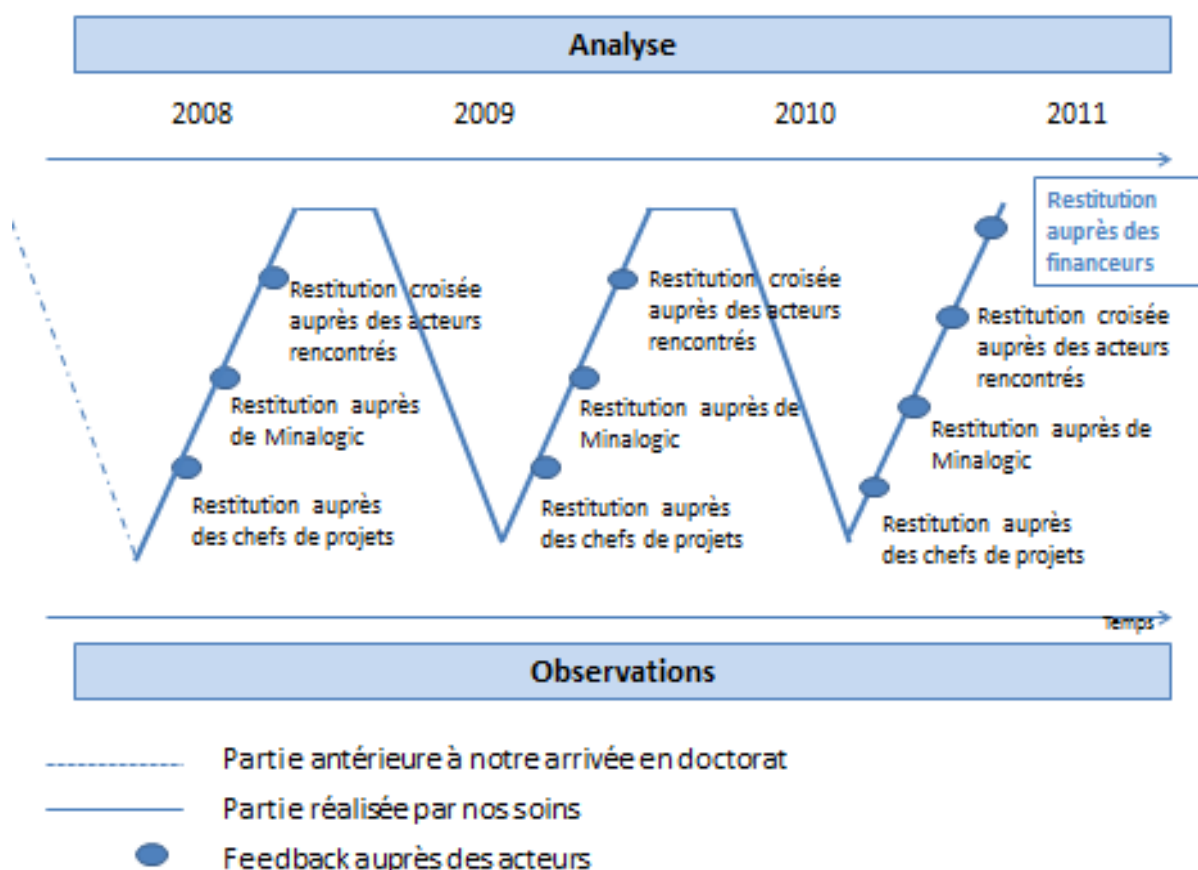
Le contexte a été favorable à une observation longitudinale des pratiques de collaboration et de leurs évolutions au fil du temps du fait de pouvoir réaliser des allers / retours réguliers sur le terrain. En partenariat avec les représentants des entreprises concernées, Christian DEFELIX a d'abord conçu un protocole qui permettait de conduire des observations à intervalle de temps régulier, dans



une perspective d'établir des photographies des pratiques de collaboration à différents stades d'évolution des projets (lancement, développement, maturité, bouclage,...). Nous avons par la suite créé des guides d'entretiens respectant ce protocole défini au départ<sup>49</sup>.

Nous avons réalisé nos recherches en faisant trois vagues d'investigations le schéma ci-après représente le mode de fonctionnement énoncé ci-dessus.

Figure 39 : Réalisation de la recherche concernant l'étude de la collaboration au sein de deux projets collaboratifs



<sup>49</sup> Pour chaque vague réalisée, un exemplaire d'entretiens se trouve en annexes

#### ***4.1.3 Transcription des données et restitutions***

Les données de cette recherche ont été collectées de manière rigoureuse (Yin, 2003 ; Eisenhardt, 1989). Les entrevues enregistrées ont été transcrites dans leur intégralité lors des entretiens, ce qui nous a permis d'avoir une trace écrite et rédigée à chaque fin d'entretiens, pour pouvoir ensuite retravailler quelques heures après avec l'enregistrement audio. Nous demandions l'autorisation à chaque début d'entretien de pouvoir retranscrire sur ordinateur portable l'entretien de façon simultanée et d'enregistrer la conversation. Il n'y a qu'une fois où nous n'avons pas eu l'accord de l'interviewé d'enregistrer l'entretien, aucune raison n'a été évoquée.

Les transcriptions incluent les questions posées issues tel quel du guide d'entretiens et celles de relance, les réponses des interviewés qui en découlent, mais aussi des éléments audibles du contexte (interruptions par exemple). Chaque compte-rendu d'entretien a été envoyé à l'interviewé afin qu'il valide ou module certains de ses dires. Tous les entretiens ont donc été relus et quelques fois modulé par les interviewés.

Certains ont souhaité garder l'anonymat, d'autres pas. Cependant, concernant le projet NANOCITY, son nom a été modifié, et aucun nom de partenaires ou de salariés n'apparaît dans ces travaux de thèse.

L'entretien le plus court a duré 35 minutes, le plus long a duré 2H. En moyenne, chaque entretien durait 1H15, ce qui représente 4 à 5 pages word de verbatims, aucun logiciel n'a été utilisé, le codage des données s'est effectué manuellement (exemple de codage en annexes). Une restitution était réalisée après chaque vague d'observations, auprès du responsable de projet, puis une suivante auprès de Minalogic, puis enfin une restitution (au sein de l'entreprise leader et à l'université) auprès des acteurs rencontrés (chefs de projet, partenaires, etc.) après avoir eu l'accord du responsable de projet.

## 4.2 Présentation des deux projets étudiés

Dans le cadre de notre recherche, nous avons étudié deux projets lancés dès les premières heures de Minalogic. Ces deux projets ont initialement été choisis par C. DEFELIX et D. RETOUR, l'année avant notre arrivée en thèse. Ils sont assez bien représentatifs de deux cas de figure différenciés du travail collaboratif. L'un ne comprend que deux partenaires, qui ont déjà une habitude de travail commun. L'autre projet quant à lui, contient une multitude d'organisations aussi diverses que variées ; PME, centre de recherche, etc. Voici le résumé de ces deux projets collaboratifs étudiés.

### **4.2.1 Fiche descriptive du projet n°1 <sup>50</sup>:**

#### ***SMART Electricity : le tableau électrique de nouvelle génération***

Consulter la consommation de ses appareils électriques, les piloter à distance, permettre au consommateur d'électricité une interactivité avec le gestionnaire du réseau électrique, tel était l'objectif du premier projet étudié : SMART Electricity.

Labellisé fin 2005, lancé fin 2006 / début 2007, le projet « SMART Electricity » a pris fin il y a quelques mois, en fin 2010. Ce projet a bénéficié d'une aide dans le cadre du 1er appel à projets du fonds unique interministériel (FUI). Le budget total engagé est de plus de 20 millions d'euro.

---

<sup>50</sup> Sources complémentaires aux entretiens et rencontres : <http://competitivite.gouv.fr> et [www.minalogic.com](http://www.minalogic.com)

- a) Un tableau électrique de nouvelle génération pour une utilisation rationnelle de l'électricité dans les bâtiments.

L'objectif du projet était de concevoir un tableau de distribution électrique plus performant, intelligent et communicant pour une utilisation rationnelle de l'électricité dans le bâtiment dans les domaines résidentiel, tertiaire et industriel. Ce tableau électrique de nouvelle génération est en cohérence avec les exigences réglementaires françaises et communautaires en faveur des économies d'énergie.

**Concernant l'utilisateur**, le nouveau tableau intelligent et son infrastructure apporteront tout d'abord une plus grande interactivité avec le gestionnaire du réseau en permettant le déploiement rapide et à distance de services liés à une gestion optimisée de l'énergie, adaptée à l'usage propre de l'abonné. En second lieu, il sera désormais possible de consulter la consommation de chacun des appareils électriques du bâtiment à distance, voire de les piloter. Ceci permettra de mieux maîtriser la consommation d'électricité et les dépenses associées. Enfin, ces nouvelles fonctionnalités apportées à l'utilisateur et au gestionnaire du réseau seront accompagnées d'améliorations sensibles des fonctionnalités « de base » du tableau électrique : protection, fiabilité et contrôle-commande.

**Au plan national**, on peut également espérer un meilleur équilibre entre la demande et l'offre d'électricité, grâce à cette consommation optimisée.








- b) Des innovations technologiques et l'ambition de convergence

Ces innovations fonctionnelles sont rendues possibles en intégrant au tableau électrique des capteurs, des actionneurs, de l'intelligence embarquée (puces et logiciel), de la communication et en mettant en place une infrastructure logicielle permettant l'intégration du tableau intelligent dans un système de gestion de distribution électrique globalisé. L'un des principaux enjeux du




projet était de rendre industriellement accessibles les innovations intégrant des technologies électromécaniques, électroniques et logicielles, et ce à un prix acceptable, afin de conserver un avantage compétitif important. Le projet SMART Electricity a également eu pour ambition de construire une dynamique de convergence des domaines de l'électricité, des automatismes et de la communication.

- c) Un projet porté par une grande entreprise du secteur de l'énergie et par de multiples partenaires grenoblois

Le projet SMART Electricity a été initié et piloté par Schneider Electric, grande entreprise spécialisée dans la gestion de l'énergie. Il a impliqué divers partenaires :

-  Orange Labs : division recherche & développement du groupe France Telecom-Orange et Orange Business Services ;
-  Gaz électricité de Grenoble : fournisseur local d'énergie ;
-  Sogeti Hightech : spécialisé dans la recherche, l'intégration et la production d'ensembles matériels et logiciels ;
-  Open-Teamlog : société de services spécialisée dans les technologies de systèmes d'information et de communication ;
-  Arcelor Mittal : groupe sidérurgique ;
-  Scalagent : PME spécialisée dans l'édition de solutions de médiation dans le monde des télécoms et de l'industrie ;
-  Alpwis : petite société spécialisée dans les communications sans fil.

Mais aussi des laboratoires de recherche, écoles et universités :

-  CEA-Leti : centre de recherche appliquée en microélectronique et en technologies de l'information et de la santé ;
-  G2Elab : laboratoire de recherche en génie électrique ;
-  Le laboratoire d'informatique de Grenoble (LIG).

Il aura fallu plus de 4 ans et l'équivalent d'environ 120 hommes/an en R&D pour réaliser ce projet. Il s'agit au total de 53 personnes ayant participé à ce projet.

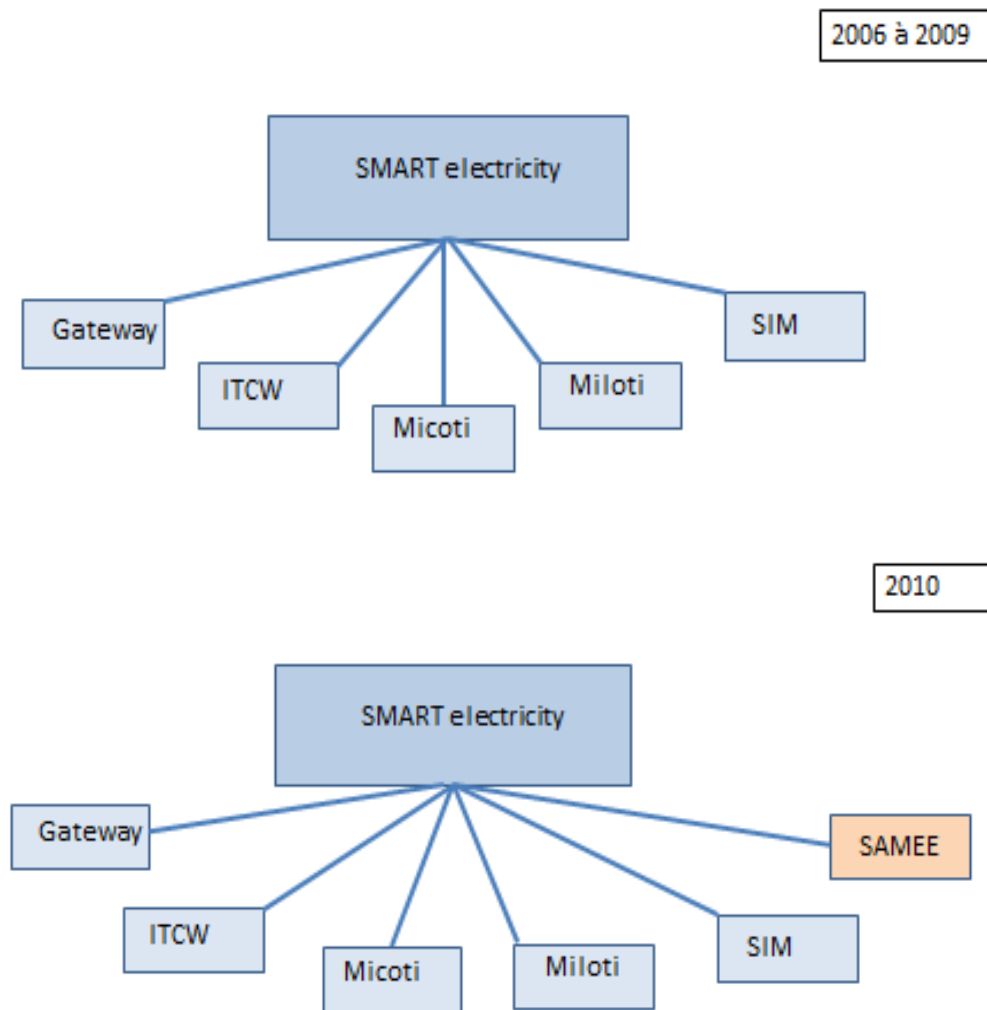
De 2008 à 2010, une phase d'expérimentation a été menée auprès de 7 foyers grenoblois, en partenariat avec Gaz Électricité de Grenoble, fournisseur local de gaz et d'électricité. Cette période de test, riche en enseignements, a permis de confronter très concrètement la solution aux usages quotidiens des habitants et de l'adapter en fonction de leurs commentaires.

d) Premiers résultats en termes scientifique, technologique, économique

Au total, SMART Electricity aura donné naissance à 10 brevets (dont 2 en cours de dépôt) et 21 publications. Le projet aura également permis la création d'une quinzaine d'emplois (dont plus de la moitié en contrat à durée indéterminée). De nombreuses briques technologiques innovantes ont été développées et seront à terme intégrées dans des offres de produits et services des partenaires.

Le projet SMART Electricity impliquait beaucoup plus de partenaires que NANOCITY, puisqu'il y en avait 11 (au lieu de seulement deux pour NANOCITY, à savoir un centre de recherche et CITYTEC). Nous représentons ici schématiquement comment le projet a été scindé à deux périodes différentes :

Figure A : Le projet SMART Electricity et ses sous-projets



SMART Electricity était scindé en 5 sous-projets permettant le développement d'un tableau électrique intelligent, dont voici la décomposition :

- Micoti : mesurer la performance énergétique
- SIM : faciliter la gestion du tableau
- ITCW : simplifier le câblage électrique
- Gateway : gérer efficacement la consommation
- Miloti : accéder à des données électriques sans effort

Le projet initial était en effet découpé en 5 sous-projets. Un sixième sous-projet, nommé SAMEE, a fait son apparition en 2009. Il a été rattaché à SMART Electricity et poursuit actuellement son chemin. Ce projet concerne des dispositifs d'affichage avancé pour l'efficacité énergétique. Même s'il a été rattaché au projet SMART Electricity, à lui tout seul, il constitue un projet à part entière, en voici rapidement sa fiche technique :

SAMEE rassemble 2 grandes entreprises ; Schneider Electric (porteur de projet), E2V, puis 3 PME, à savoir ; Nemoptic - Alpwise - Maya Technologies, ainsi que 2 laboratoires de recherches ; CEA-Leti - Grenoble INP-LIG.

<b>Repère :</b>	Effort total : 54 personnes / an	Budget : 9,2 M€	Durée : 3 ans
-----------------	----------------------------------	-----------------	---------------

#### **4.2.2 Fiche descriptive du projet n°2 <sup>51</sup> :**

##### ***NANOCity et les substrats innovants pour l'opto et la microélectronique***

###### **a) Seulement deux partenaires ...**

Citytec, le premier fabricant mondial de plaques de silicium sur isolant (SOI) et autres substrats avancés, s'est associé avec un centre de recherche grenoblois. Reposant sur la technologie brevetée de transfert de couches de Citytec (Smart Cut™), NANOCity, financé par OSEO Innovation, s'inscrit dans une dynamique d'innovation d'une recherche compétitive sur le plan international. Labellisé fin 2005, lancé fin 2006 / début 2007, ce projet ne prendra fin que dans quelques mois.

---

<sup>51</sup> Le projet n°2 n'étant pas terminé, la chef de projet souhaite que le nom du projet ainsi que les noms des deux partenaires soient anonymes. Nous avons donc changé ces termes.



Suivant les moments de réalisation du projet, ce sont entre 100 et 150 personnes de Citytec et du Centre de recherche qui travaillent et/ou ont travaillé sur le développement de nouvelles générations de matériaux pour la fabrication de composants microélectroniques et optoélectroniques.

Le budget moyen du projet est d'environ 170 millions d'euro. Les aides accordées par OSEO s'élèvent à 62 M euros pour CITYTEC et 18 M euros pour le Centre de recherche.

À ce jour, Citytec, en collaboration avec le Centre de recherche dans le développement de ce projet, a publié environ 35 articles scientifiques présentées à des conférences internationales de renom et/ou transformées en publications, et déposé près d'une quarantaine de brevets.

b) Pour quels marchés ?

Les marchés visés de ce grand programme ambitieux couvrent le développement de nouvelles générations de matériaux avancés pour des applications dans :

- ✚ les marchés de **l'automobile** (composants de puissance),
- ✚ **le grand public** (audiovisuel domestique),
- ✚ **la communication** (composants faible consommation et haute fréquence pour les réseaux et autres applications nomades)
- ✚ et enfin pour des applications dans **l'optoélectronique** (éclairage et marché des diodes luminescentes).

c) De quoi est-il question ?

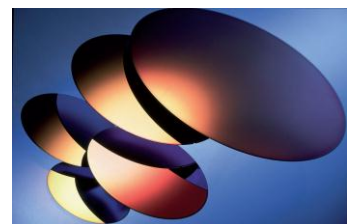
- **Les matériaux semi-conducteurs III V<sup>52</sup>** : Citytec a introduit une activité de recherche sur les matériaux composés sur un site industriel près de Grenoble. La technologie brevetée de transfert de couches de Citytec (Smart Cut™) est utilisée sur ces matériaux. Cette diversification des activités en dehors du silicium est un nouveau défi pour le groupe sur ce site.

- **Le germanium** : Citytec a également introduit une activité de recherche sur le germanium, matériau clé dans la course à la performance pour les applications informatiques et réseaux sans fils. Le Centre de recherche a développé un composant sur Germanium et démontré un gain en mobilité des électrons.

- **L'ingénierie de l'isolant** : Citytec a confirmé la faisabilité de substrat à isolant multicouches ; ces empilements de nouveaux diélectriques répondront mieux à la minimisation de l'échauffement des composants pour les circuits de puissance.

- **La validation des innovations sur des composants électroniques** par le Centre de recherche : ces nouveaux substrats sont une opportunité d'architectures plus avancées de composants et de synergie avec ses partenaires de Minalogic et internationaux.

Plaque de silicium



---

<sup>52</sup> Alliage de deux, trois, voire quatre éléments appartenant à la colonne 3 et la colonne 5 de la classification périodique.

d) Quelques dates clés concernant le projet

- Labellisation Minalogic : 12 décembre 2005
- Démarrage du projet : fin 2006, début 2007
- Convention d'aide signée : 1er octobre 2007
- Autorisation de l'aide par la Commission européenne : 12 septembre 2007
- Fin prévue hiver 2011 / 2012

Figure B : opérateur en salle blanche maniant les plaques de silicium



## 4.3 Emergence des dispositifs RH au sein des pôles de compétitivité

### 4.3.1 Présentation du volet 3 du projet Humapôle

Sur cet objet, notre recherche a été une forte contribution au volet 3 du projet Humapôle, aux côtés de 6 autres chercheurs. Nous présentons sous forme de tableau l'équipe des chercheurs impliqués dans ce volet (par ordre alphabétique) :

Ludivine CALAMEL	Doctorante CERAG Grenoble
Christian DEFELIX	Professeur des Universités – Grenoble II
Ingrid MAZZILLI	Doctorante CERAG Grenoble
Thierry PICQ	Professeur – EM Lyon
Marie-Thérèse RAPIAU	Chercheur au CERAG Grenoble
Didier RETOUR	Professeur des Universités – Grenoble II
Annick VALETTE	Maître de Conférences à Grenoble

Ce volet 3 consiste en l'étude des initiatives RH à répertorier et cartographier au sein des pôles de compétitivité de la Région Rhône-Alpes.

La question de recherche que nous avons énoncée est la suivante :

- Est-ce que la GRH aide à collaborer ?

Cette question-là sera abordée au niveau du pôle de compétitivité dans son ensemble. Comme préciser plus haut, nous nous sommes penchés sur cette étude en rencontrant les équipes d'animation et de gouvernance des pôles dans

le but de recenser et cartographier les dispositifs existants. Notre proposition est la suivante :

(P2) : la GRH contribue à la collaboration entre les adhérents d'un pôle de compétitivité.

Ces derniers, représentés par leurs équipes d'animation, créent des dispositifs de GRH entraînant par conséquent la collaboration des adhérents.

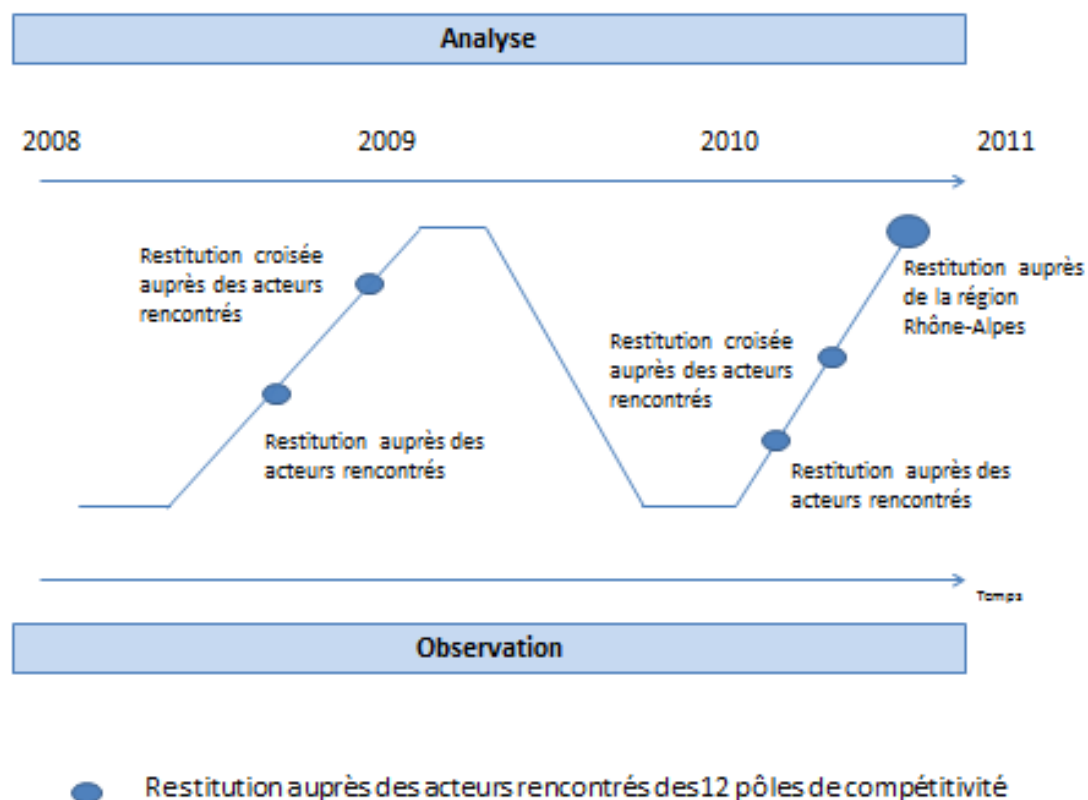
Pour valider cette proposition (ou non), nous avons décidé de procéder de manière 'longitudinale' également en rencontrant les acteurs à deux, voire trois reprises. Cependant, comme nous l'avons énoncé plus haut, il n'est peut-être pas justifiable de parler ainsi d'étude longitudinale, mais plutôt de coupe instantanée, puisque pour la majeure partie des pôles, nous n'avons réalisé que deux vagues d'observations. La méthodologie utilisée pour ce volet 3 est présentée plus en détail dans la partie qui suit.

#### **4.3.2 Une approche qualitative**

Une multitude de sources variées a été nécessaire pour essayer de recueillir au mieux la réalité des actions émanant du terrain. En effet, nous avons pu recueillir des discours de délégués généraux des pôles de compétitivité, ainsi que parfois d'autres acteurs de leurs équipes d'animation. Nous avons également pu observer quelques réunions et avons aussi eu recours à des plaquettes d'informations et sites internet, ainsi qu'à certains comptes-rendus de réunions.

Voici schématiquement la représentation de notre mode de fonctionnement pour étudier l'émergence des dispositifs RH dans les 12 pôles de compétitivité. Nous l'avons réalisé en faisant principalement deux vagues d'observation et de rencontres sur le terrain comme le montre le schéma suivant.

Figure 40 : Mode de fonctionnement pour la recherche au sein des pôles



### La première vague d'investigations ...

Concrètement, au cours de l'année 2009, 17 entretiens ont été menés en tout à l'aide d'un guide d'interview<sup>53</sup> avec au minimum un entretien par pôle d'un des responsables de la structure. Parfois, un membre de l'équipe d'animation a aussi été interviewé. Trois séries de questions structuraient ce guide :

- ✚ un premier ensemble cherchait à mieux connaître le pôle : vocation, nombre d'adhérents et de projets collaboratifs, mode de gouvernance, animations conduites par la structure du pôle, etc. ;

<sup>53</sup> Les guides d'entretien se trouvent en annexes

- ✚ la deuxième série de questions visait à appréhender comment les éléments de GRH et de management étaient pris en compte et quelles actions concrètes étaient menées (à l’initiative de qui, depuis combien de temps, sur quels sujets, difficultés rencontrées, etc. ?) ;
- ✚ enfin, la dernière partie permettait de recueillir des informations sur les plans d’action GRH et de management qui étaient programmés dans un proche avenir (points de vigilance, besoins d’accompagnement, d’appui ou de conseil,..).

Afin de mener à bien ces investigations, l’équipe d’Humapôle fut mobilisée, chacun des chercheurs impliqué avait au minimum un pôle sous sa responsabilité, partie bleutée concernant notre périmètre d’études (tableau 8) :

Pôles	Localisation	Observateurs vague 1 (2009)
Arve Industries	Savoie – Cluses	Ingrid MAZZILLI
Axelera	Lyon	Ludivine CALAMEL
Imaginove	Lyon	Marie-Thérèse RAPIAU
Lyon Biopôle	Lyon	Didier RETOUR
Lyon Urban T & B	Lyon	Marie-Thérèse RAPIAU
Minalogic	Grenoble	Christian DEFELIX & Ludivine CALAMEL
Plastipolis	Ain – Oyonnax	Ludivine CALAMEL
Sporaltec	St Etienne	Ludivine CALAMEL
Techtera	Lyon	Thierry PICQ
Trimatec	Pont St Esprit	Christian DEFELIX & Ingrid MAZZILLI
Tenerrdis	Grenoble	Annick VALETTE
Viameca	Clermont-Ferrand	Christian DEFELIX & Ludivine CALAMEL

Ces entretiens ont été complétés par la lecture de documents produits par le pôle (brochures de présentation, site internet, etc.) et des observations réalisées sur le terrain au cours de nos visites et entretiens (à savoir si l'équipe d'animation travaille ensemble sur un même lieu, proximité avec d'autres entités ou adhérents du pôle, etc.).

Une fiche de synthèse par pôle a ensuite été rédigée, elles sont présentées en annexes.

Enfin, une première réunion d'échanges et de restitution a été organisée le 26 novembre 2009 avec des représentants des pôles, les chercheurs et des invités extérieurs. Cette journée a permis de compléter largement les premières informations collectées, de questionner la pérennité des actions engagées, et d'enrichir nos interprétations.

#### La seconde vague d'investigations ...

Fin 2010, une seconde vague d'investigations a été réalisée. L'équipe Humapôle s'est mobilisée une seconde fois pour rencontrer à nouveau les acteurs des pôles de compétitivité. Quelques changements d'observateurs de pôles ont été réalisés, les voici en page suivante, toujours en partie bleutée concernant les pôles de compétitivité étudiés par nos soins.

Cette seconde vague d'investigations a été clôturée par un compte-rendu officiel réalisé à Lyon en avril dernier, auprès de la Région Rhône-Alpes, puisque c'était le financeur du projet complet Humapôle. Le tableau 9 recense les observateurs des pôles.



Tableau 9 : Observateurs des pôles – 2<sup>ème</sup> vague

Pôles	Localisation	Observateurs vague 2 (2010)
Arve Industries	Savoie – Cluses	Ingrid MAZZILLI
Axelera	Lyon	Ludivine CALAMEL
Imaginove	Lyon	Ludivine CALAMEL
LyonBiopôle	Lyon	Didier RETOUR
Lyon Urban T & B	Lyon	Marie-Thérèse RAPIAU
Minalogic	Grenoble	Ludivine CALAMEL
Plastipolis	Ain – Oyonnax	Ludivine CALAMEL
Sporaltec	St Etienne	Ludivine CALAMEL
Techtera	Lyon	Thierry PICQ & Ingrid MAZZILLI
Trimatec	Pont St Esprit	Christian DEFELIX
Tenerdis	Grenoble	Annick VALETTE
Viaméca	Clermont-Ferrand	Ludivine CALAMEL

Une restitution va être réalisée en juin prochain auprès des acteurs rencontrés, à l'IAE de Grenoble.

#### 4.3.3 Précisions méthodologiques

Les données de cette recherche ont également été collectées de manière rigoureuse (Yin, 2003 ; Eisenhardt, 1989). Chaque entrevue a été enregistrée, puis transcrite lors des entretiens, ce qui nous a permis d'avoir une trace écrite et rédigée à chaque fin d'entretiens, pour pouvoir ensuite retravailler quelques heures après avec l'enregistrement audio. Comme pour les projets collaboratifs, nous demandions l'autorisation à chaque début d'entretien de pouvoir

retranscrire sur ordinateur portable l'entretien de façon simultanée et d'enregistrer la conversation. Nous avons toujours eu l'accord de l'interviewé d'enregistrer l'entretien.

Les transcriptions incluent les questions posées issues tel quel du guide d'entretiens et celles de relance, les réponses des interviewés qui en découlent, mais aussi des éléments audibles du contexte (interruptions par exemple). Chaque compte-rendu d'entretien a été envoyé à l'interviewé afin qu'il valide ou modifie certains de ses dires. Tous les entretiens ont donc été relus et quelques fois modulés par les interviewés.

Chaque donnée a été partagée au sein du groupe de recherche afin de co-construire la cartographie des dispositifs recensés.

Voici un tableau (10) récapitulatif du nombre d'entretien réel que nous avons réalisé à titre personnel ;

<b>Pôles de compétitivité</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
AXELERA	1	1	Ø
IMAGINOVE	Ø	1	Ø
MINALOGIC	2	2	2
PLASTIPOLIS	1	2	2
SPORALTEC	2	1	1
VIAMECA	2	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6</b>

Le terrain de notre observation est celui de douze pôles de la Région Rhône-Alpes, qui appartiennent à des secteurs variés. Nous les présentons en partie suivante.

#### 4.4 Présentation des 12 pôles de compétitivité

Les pôles de compétitivité étudiés pour la période 2009 à 2011 se trouvant en Région Rhône-Alpes sont au nombre de 12 dans le cadre du projet Humapôle. Cependant, nous n'en avons étudié à titre personnel que 5. Nous vous présentons les fiches de ces pôles (tableau 11). Les 7 autres fiches de pôles Rhône-alpins se trouvent en annexes.

##### Les douze pôles rhônalpins étudiés

- ✓ **Axelera** (Lyon) : chimie verte et environnement.
- ✓ **Arve-Industries Haute-Savoie Mont-Blanc** (Cluses) : décolletage et mécatronique.
- ✓ **Imaginove** (Lyon) : métiers du cinéma, audiovisuel, multimédia et jeu vidéo.
- ✓ **LyonBioPôle** (Lyon) : santé, biochimie, bouclier sanitaire.
- ✓ **Lyon Urban Truck & Bus** (Lyon) : transport collectif en ville par bus et camions.
- ✓ **Minalogic** (Grenoble) : micro-nano technologies et logiciel embarqué.
- ✓ **Plastipolis** (Oyonnax) : plasturgie.
- ✓ **Sporaltec** (St Etienne) : sport, loisir et santé.
- ✓ **Techtera** (Lyon) : textile.
- ✓ **Tenerrdis** (Grenoble) : nouvelles technologies de l'énergie.
- ✓ **Trimatec** (Pont St -Esprit) : utilisation des technologies issues du nucléaire pour essaimage dans d'autres secteurs d'activité.
- ✓ **ViaMéca** (St-Etienne) : transport, équipement industriel, haute technologie (sur 6 régions).

Nous avons essayé de sélectionner les informations qui nous paraissaient nécessaires à la compréhension de certaines actions RH mises en place, mais aussi pour comprendre le contexte global dans lequel le pôle s'inscrit.

Nous reprecisons ici la définition des termes « équipe de gouvernance » et « équipe d'animation ». Cette distinction est essentielle pour comprendre nos propos. L'équipe de gouvernance définit la stratégie, l'orientation technologique et est représentée par des dirigeants d'entreprises adhérentes au pôle en question. L'équipe d'animation exécute et met en pratique cette stratégie, elle est l'interlocutrice principale des adhérents et administre les projets collaboratifs.

Les présentations des 5 pôles de compétitivité étudiés par nos soins se trouvent en annexes. Ils apparaissent par ordre alphabétique.

### *Observateurs et acteurs à la fois*

Il faut préciser que nous n'avons pas tout vu ni tout su, et qu'il est impossible que ce soit le cas. Beaucoup de pratiques et de décisions se réalisent sans que l'on puisse les déceler et même en avoir vent. Il est utopique de pouvoir tout observer pour un chercheur, et il en est de même pour les acteurs en présence. Un certain nombre d'actions sont réalisées par le biais de divers facteurs de contingence, notamment de proximités et de jeux d'acteurs, sans que les adhérents du pôle ne le sachent réellement. Nous l'avons vu, les organisations interagissent avec leur environnement et ont une action sur ce dernier. « *L'environnement d'une organisation, qu'il soit légal, technologique, ou culturel peut évoluer en fonction de cette organisation.* » (Tixier et al, 2008) p.4.

Il est à noter, qu'au final, nous<sup>54</sup> avons été observateurs sur la totalité de l'étude, mais sommes passés progressivement vers un statut de tiers (Xhauflair et al, 2010). A force de compte-rendus, de rencontres avec les acteurs maintes fois, de restitution des études menées durant plus de deux années ; certaines de ces actions ont pu marquer les décideurs et chefs de projets. Quelques-unes ont d'ailleurs été à demi-mot reconnues par le chef de projet et une équipe d'animation de pôle, comme étant précurseur du lancement de journées de cohésion d'équipe. Une rencontre faite récemment lors de l'anniversaire de Minalogic nous laisse penser la même chose. Un délégué général de *cluster* récemment en poste, nous a abordés en nous félicitant du travail réalisé<sup>55</sup> et en prenant RDV pour la fin de l'année afin de discuter des éventuelles actions liées à la dimension humaine qui seraient appropriées à mener au sein de son *cluster*...

Le Ministère de l'Economie, de la Finance et de l'Emploi a publié un cahier de bonnes pratiques observées au sein des pôles de compétitivité français<sup>56</sup>. Il en ressort que notre travail constitue une de ces bonnes pratiques, rattachée au pôle Minalogic. Celle-ci est présentée en page suivante.

---

<sup>54</sup> Chercheurs impliqués sur Humapôle

<sup>55</sup> Pas uniquement au niveau 'personnel', mais aussi l'Equipe Humapôle

<sup>56</sup> Site officiel des pôles de compétitivité français, septembre 2011

#### **Description de la bonne pratique publiée :**

Le pôle a organisé en collaboration avec une équipe d'enseignants-chercheurs des ateliers de réflexion portant sur les enjeux des ressources humaines dans les pôles de compétitivité. A la suite de ces ateliers, un chantier a été lancé au sein du pôle sur les pratiques de gestion des ressources humaines transposées au développement de projets collaboratifs.

Une expérimentation grandeur nature a été menée sur deux projets collaboratifs. Ces projets, associant grands groupes et PME-PMI, ont permis de tester des dispositifs innovants tels que des formations.

Nous venons de présenter en chapitre 4 les parties empiriques étudiées ainsi que la méthodologie employée en vue de les analyser. Nous allons ouvrir les chapitres 5 et 6 en vue d'observer et de comprendre les mécanismes de la collaboration et l'impact de la GRH sur celle-ci.

## Chapitre 5 : Une GRH plutôt absente dans les projets collaboratifs<sup>(β)</sup>

### 5.1 L'épreuve des faits : deux projets collaboratifs au milieu du gué

5.1.1 SMART Electricity, ou le défi du pilotage d'un collectif éclaté

5.1.2 NANOCITY : les difficultés résiduelles d'un partenariat pourtant réduit à deux partenaires

### 5.2 Interprétation et discussion : la gestion de projets collaboratifs, ou comment se passer de dispositifs de GRH mutualisés ?

5.2.1 Les efforts de coordination, nécessaires mais non suffisants

5.2.2 La motivation des acteurs à coopérer : plus qu'une donnée naturelle, un apprentissage

5.2.3 Le soutien de la GRH : un levier supplémentaire à mobiliser ?

(β)

Les résultats de cette partie empirique ont fait en partie l'objet d'une communication co-écrite avec C. DEFELIX, T. PICQ et D. RETOUR (2009) « *La dynamique des projets au sein des pôles de compétitivité : l'enjeu d'une collaboration à construire.* », XXème **Congrès de l'AGRH**, Toulouse

Ainsi que d'une publication co-écrite avec C. DEFELIX, T. PICQ et D. RETOUR (2012), « *Inter-organisational projects in french innovation clusters: the construction of collaboration.* », **International Journal of Project Management**, Volume 30, Issue 1, January 2012, Pages 48-59

Ainsi que de deux communications acceptées au **Congrès de l'AGRH 2012**, Nancy ; « *L'émergence de dispositifs de GRH au sein des projets de R&D des pôles de compétitivité : analyse et éclairages à la lumière de la Théorie de l'Acteur Réseau.* » co-écrite avec Pierre-Yves SANSEAU, et « *Peut-on soutenir l'emploi par la mise en place du prêt de main d'œuvre ? Le cas d'un pôle de compétitivité Rhône-Alpin.* » co-écrite avec Virginie GALLEGO.

## 5.1 L'épreuve des faits : deux projets collaboratifs au milieu du gué

A l'aune de ce que nous avons vu en revue de littérature, nous allons tester notre proposition en fonction de nos deux projets collaboratifs. Il s'agit de valider si la présence de dispositifs de GRH s'accompagne d'une plus forte collaboration dans les projets (rappel P1 : la GRH contribue à la collaboration en situation de projets R&D collaboratifs).

Comment faire travailler ensemble des individus provenant d'univers différents ? Comment être productif et travailler dans les temps impartis sans se connaître, en ayant des bases et référentiels différents ? Il y a une réelle problématique de management, les cultures d'entreprises sont diverses et variées, les instances d'appartenance le sont aussi ; PME, grands groupes, secteur public, université... Et pourtant, lors de nos premières investigations, il n'y a pas d'outils de GRH mutualisés.

Afin de pouvoir rendre compte de nos observations effectuées sur le terrain, voici deux tableaux reprenant les déterminants de la coopération et de la coordination et leurs occurrences dans les entretiens réalisés, avec quelques verbatims associés. Ces tableaux nous aideront par la suite à schématiser l'évolution de la coopération ainsi que de la coordination sur les trois années d'observation des projets R&D.



Tableau 12 : Déterminants de la coopération présents dans les verbatims

	2008		2009 / 2010		2010 / 2011	
Déterminants :	Smart electricity	Nanocity	Smart electricity	Nanocity	Smart electricity	Nanocity
Coopération	Nombre d'entretiens : 14                      6                      15                      5                      12                      5					
Déterminants donnés par la revue de littérature :						
- Développement de culture commune et engagement organisationnel	9 <sup>57</sup>	4	5	3	9	5
Partenaire Smart electricity : « Notre implication pourrait baisser si nous étions les seuls à travailler et à atteindre les objectifs. Ça a été le cas pour un autre projet, nous avons arrêté. S'il n'y a pas d'affinité, on s'arrête. »						
- Volonté de travailler ensemble sur de nouveaux projets / produits	11	6	3	5	9	5
- Réciprocité et partage de production	11	6	4	5	10	5
- Réalisation de compromis	5	4	4	3	9	4
- Ajustement mutuel et processus social entre acteurs	4	4	3	3	8	4
Déterminants tirés des faits observés sur le terrain :						
- Difficultés liées au vocabulaire utilisé	12	1	10	1	4	0
Partenaire Smart electricity : « Cette façon de penser [de l'entreprise leader] n'est pas la même que chez nous, pas la même que pour un projet européen ou un projet bipartite. Donc il y a une façon de voir qui est un peu particulière, et c'est la première fois que je fonctionne avec des workpackage [cas d'usage]. Au début j'ai eu un peu de mal à comprendre, et je crois que je n'étais pas le seul. Et puis il y a le vocabulaire aussi qui est différent. »						

<sup>57</sup> Nous retrouvons ce thème dans 9 entretiens sur les 14 réalisés.

Tableau 13 : Déterminants de la coordination présents dans les verbatims

	2008		2009 / 2010		2010 / 2011	
Déterminants :	Smart electricity	Nanocity	Smart electricity	Nanocity	Smart electricity	Nanocity
Coordination	Nombre d'entretiens : 14                      6                      15                      5                      12                      5					
Déterminants donnés par la revue de littérature :						
- Existence de standards, routines et usages, créant du sens	3	1	12	4	11	4
Partenaire Smart electricity : « Les réunions sont mensuelles et il y a quelques réunions ponctuelles avec certains partenaires sur quelques points précis tous les mois. Nous avons des échanges par mail toutes les semaines. »						
- Engagement organisationnel et développement de la confiance (tel que accord de consortium)	4	3	9	4	9	4
Partenaire Smart electricity : « Il y a toujours des modes de fonctionnement un peu différent suivant les sous projets, mais cela va mieux maintenant. Le rôle de chacun est mieux partagé et identifié de tous, chaque partenaire a conscience de ses tâches ainsi que celles des autres. »						
- Rôle de la hiérarchie et des fonctions supports, dont la DRH	4	2	8	2	8	2
- Temps	1	0	5	0	6	1
Chef de sous-projet Smart electricity : « [...] un ensemble de choses a fait qu'on a gagné en maturité : réunions partagées, intervention du responsable de projet global, et surtout, le temps qui est passé et qui passe, ça compte. »						
Déterminants tirés des faits observés sur le terrain :						
- Absence / présence de connaissance du management de projet collaboratif	0	0	5	2	4	2

### 5.1.1 SMART Electricity, ou le défi du pilotage d'un collectif éclaté

Même si la perspective de R&D et le débouché ultime – le tableau électrique intelligent – sont bien établis, les objectifs n'ont pas été immédiatement clairs pour l'ensemble des participants à ce projet. *« Tout cela était extrêmement flou au début »*, confie l'un des membres, *« chaque partenaire avait défini les moyens qu'il pouvait y donner, mais personne n'avait réfléchi au début sur quoi on travaillait... »*. Le responsable du projet confirme de son côté que *« le projet a évolué dans le temps »* et que la recherche de financement a orienté la nature même des objectifs : *« On est dans des projets d'anticipation et non de développement d'offre commerciale qui eux ne peuvent pas être subventionnés »*. A cette difficulté des premiers mois consistant à passer d'une vision à des objectifs opérationnels s'en est vite ajoutée une autre, du fait de la présence d'objectifs spécifiques à chaque partenaire, certains étant explicites, d'autres non : *« Chacun a des objectifs différents. (...) Clairement, les travaux du projet n'ont pas seulement la finalité du projet : on développe aussi des composants pour nous, sur des sujets connexes »*. Les responsables d'une société de services informatiques partenaire du projet indiquent même un tiraillement potentiel : *« On a une double stratégie entre le leader qui tire le projet vers sa stratégie mondiale, et les autres partenaires avec leurs propres enjeux »*. Il y a des agendas cachés et enjeux multiples pour chacun.

Le pilotage du projet a été structuré par son responsable, ingénieur expérimenté de la société leader. Après un rôle très actif dans la recherche de financement, une de ses premières actions a été le découpage du projet en cinq, puis six sous-projets, *« tous indépendants, mais qui contribuent à l'objectif global »*, dont les pilotes respectifs sont aussi des ingénieurs de l'entreprise leader. Ces sous-projets sont réalisés par des intervenants relevant des différents organismes qui

coopèrent sur le projet. L'unité de travail est le « *workpackage* », morceau de développement dont la réalisation et la livraison sont suivies et assurées par le pilote du sous-projet. « *Les acteurs du projet travaillent chacun dans leur entreprise. La coordination se fait par des réunions régulières (au moins toutes les trois semaines), ou lorsque le besoin se fait sentir. Des réunions ont également lieu par sous-projet. Je coordonne le tout pour assurer la cohérence* » (responsable global du projet). Cette structuration et cette coordination font l'objet, chez les partenaires, de représentations variées. Beaucoup apprécient ce premier travail d'orchestration - « *C'est bien mené par (l'entreprise leader), au niveau global, reporting* » - mais certains mentionnent que cela ne se fait pas toujours dans le consensus : « *Il y a des problèmes de frottement* », et que ce n'est pas assez cadré.

De fait, le retour d'expérience d'une première année de fonctionnement, fait ressortir trois réalités du terrain :

- la première est ce que les acteurs appellent eux-mêmes « le choc des cultures » : « *On a dû passer beaucoup de temps à partager les compétences et les définitions* ». Un ingénieur industriel relève ainsi une difficulté qu'il perçoit avec les centres de recherches universitaires : « *La recherche considère que ce n'est pas noble si c'est commercialisable...* ». Retour (2009) rapportait les propos tenus par un Délégué général de pôle : « *Les différences culturelles sont peut-être moins perceptibles. Elles reviennent après quand il s'agit de traiter, de signer des contrats, d'assurer la protection des brevets, etc. Le centre de recherche est très pointu, nous aussi, alors des fois cela prend un petit peu de temps, les allers/retours entre les industriels, les avocats des industriels et le centre de recherche, mais ça, c'est normal.* »

- une deuxième réalité est le caractère délicat et nouveau pour certains du travail collaboratif, ainsi que du management de projet collaboratif. Selon un

pilote de sous-projet, *« on ne m'a pas donné d'explication sur la manière de travailler avec les partenaires, s'il existe une méthodologie pour être plus efficace. »*.

- troisième réalité : les pratiques de stimulation des ressources humaines restent spécifiques à chaque employeur et diffèrent sensiblement, sans que ni le responsable global ni les pilotes de sous-projet puissent intervenir dessus : *« Chacun effectue son recrutement de son côté »* ; *« Je ne suis pas consulté par les hiérarchiques des partenaires »*.

Au bout de deux ans de fonctionnement, les acteurs interrogés notent de manière assez unanime les progrès enregistrés dans la posture et la volonté de chacun à travailler ensemble, c'est-à-dire la coopération. *« Tout ce temps passé en réunion, ça semblait lourd, mais c'était un temps consacré à se comprendre, à se donner un langage commun »* (chercheur, université partenaire) ; *« On a pris 6 mois à se mettre en régime de croisière. (...) Maintenant, on est bien en phase »* (responsable de sous-projet, entreprise leader). Le facteur de la proximité géographique est souvent cité comme élément facilitateur de cette coopération : *« La proximité aide beaucoup dans la réalisation du projet : si on ne se comprend pas ni par téléphone, ni par mail, on se déplace »* (responsable de sous-projet).

Lors des débuts du projet les acteurs étaient très enthousiastes quant à l'idée d'avoir été choisis et de travailler sur un projet R&D doté de moyens, avec de nouvelles personnes. Puis, après quelques mois de travail en commun, les premières difficultés de langages, de vocabulaires, de postures respectives vinrent entraver cette coopération. Lors de notre deuxième intervention, les acteurs sortaient de cette période « floue », les commentaires recueillis en attestent. Le responsable du projet le souligne : *« Il y a toujours des modes de fonctionnement un peu différent suivant les sous projets, mais »* *« on a gagné en*

*maturité ». Le rôle de chacun est mieux partagé et identifié de tous, chaque partenaire a conscience de ses tâches ainsi que celles des autres. »*

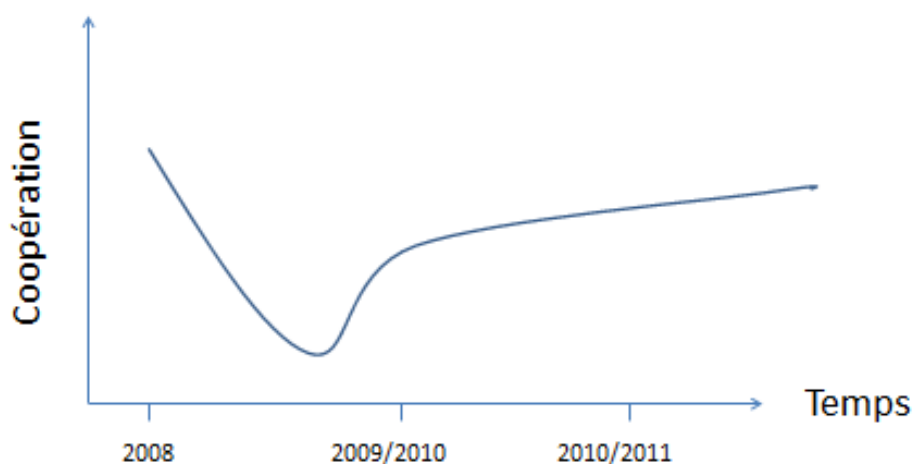
Lors de la dernière vague d'entretiens réalisée, une des questions du guide d'entretien concernait l'aspect coopératif du projet et des sous-projets et la manière dont elle était vécue à la fin du projet. Il est à préciser qu'une majorité des chefs de sous-projets répondants n'étaient pas là lors du lancement de leur projet. L'un d'eux nous confiait : *« J'ai pris le projet en route, et je n'ai pas su comment il a été monté. L'enthousiasme des partenaires... je ne sais pas s'il y était. Et puis ça s'est effrité l'an dernier avec le transfert de ressources. »* En effet, la passation de rôle et de responsabilité ont fortement été mobilisés en milieu voire fin de projet. Un partenaire récemment amené à travailler sur le projet partageait le même sentiment que beaucoup : l'enthousiasme des débuts n'était plus le même au milieu du parcours, comme nous l'avions décelé lors de notre deuxième vague d'entretiens, ceci dû aux difficultés de vocabulaires, mais la coopération a su regagner sa place en fin de parcours : *« Effectivement, on a ressenti la même chose, ce qui fait que mon prédécesseur n'était pas à l'aise. Le langage utilisé est technique et poussé. L'idée était que je vienne l'aider, car j'ai un scope assez large, et même moi parfois, j'avais du mal à communiquer avec certains partenaires, il y a des termes et vocabulaires un peu différents. C'est difficile sur un projet collaboratif car même (l'entreprise leader) a eu du mal à se mettre au niveau sur tous les termes. Mais au final, ça n'a pas cassé notre envie de travailler sur le projet. »*, (PME partenaire).

Lorsque nous demandions si la coopération spontanée des débuts avait laissé place à des difficultés de langage et vocabulaire, un autre manager nous répondait : *« Je partage assez ce point de vue... en revanche, il faut savoir qu'au début ce sont des managers qui montent le projet, ce ne sont pas des « techniques », on définit*

*un cahier des charges avec workpackages et use cases, puis petit à petit arrivent les techniques pour réellement bosser dessus, on se rend compte qu'il y a des incompatibilités. On est moins d'accord par la suite car les ingénieurs dits « techniques » arrivent avec leur expertise sur un sujet précis, petit à petit, au fil du projet et non dès le début c'est pour cela aussi qu'on peut dire qu'il y a une variation dans la coopération. »*

Un autre chef de sous-projet, salarié de l'entreprise leader, nous confiait qu'il n'y avait plus aucun problème de coopération, au contraire : *« Ces difficultés là on les a surmontées. Plus ça avançait, plus les choses devenaient claires. Les gens se posaient de moins en moins de question et on avançait. Les objectifs devaient plus précis... donc moins d'interrogation, ni d'inquiétude. On était contents de faire ce qu'on faisait ensemble. »*

D'après nos verbatims et les occurrences des déterminants dans le corpus (cf. tableau p.187/188), nous avons essayé de schématiser (figure 41) la courbe de la coopération du projet SMART Electricity en fonction des trois vagues d'investigations :



La première partie de la courbe démarre assez haut, elle correspond à la volonté des acteurs de travailler ensemble, elle traduit leur enthousiasme. Petit à petit, quelques difficultés de vocabulaires et de compréhension brunissent le paysage des projets, c'est pourquoi un peu avant la seconde vague d'entretiens, la courbe se trouve au plus bas. Par contre, lors de la troisième vague d'investigations, les acteurs n'ont plus le même discours, certains ont changé en cours de projet, et en général c'est un sentiment positif que de travailler avec d'autres partenaires, voilà pourquoi la courbe remonte de manière à se stabiliser.

Si la coopération semble donc au rendez-vous de manière croissante, nous avons également constaté que les outils et dispositifs de coordination, au sens d'aide venue « d'en haut » pour travailler ensemble, se sont également développés depuis la première observation. Au départ, nous avons constaté avec le chef de projet, qu'il n'y avait pratiquement aucun outil commun, ni dispositif de coordination engagé. Lors de la deuxième et troisième vague d'entretiens, cela a changé.

Il y a une progression dans la vision commune du projet, notamment par rapport à la phase de démarrage ou les premiers mois. Ainsi « *au départ [l'entreprise leader] a compris qu'on n'avait pas les mêmes enjeux ni les mêmes ressources. Un peu grâce à [elle] maintenant, on a une vision commune.* » Le style de management des responsables de sous-projet, au contact direct des partenaires, semble déterminant pour faire progresser cette vision commune : « *La difficulté de ces projets collaboratifs (...) c'est de travailler en mode égal à égal, d'amener les partenaires à prendre une décision collégiale. A ce niveau-là, [le responsable de sous-projet] y arrive très bien* » (ingénieur, partenaire privé).

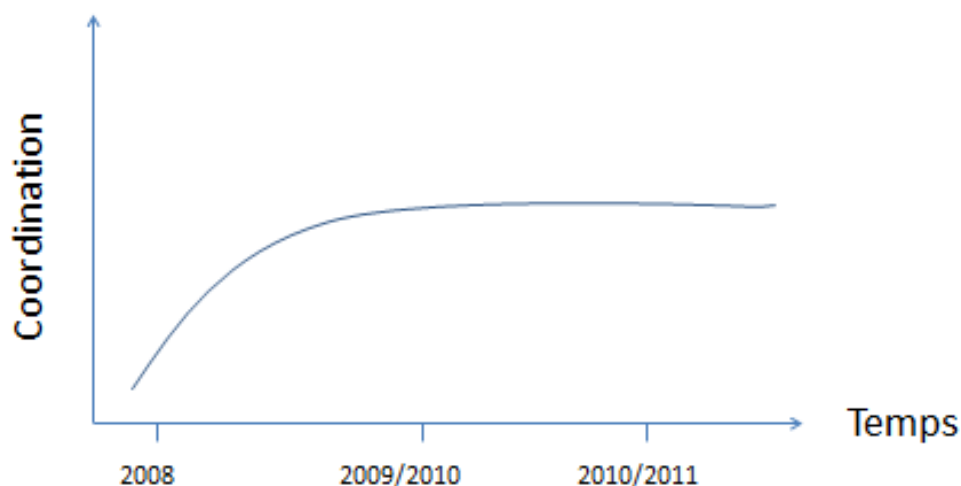


Lors des deux dernières vagues d'investigations, les acteurs nous ont bien relatés les efforts de coordination qui ont été réalisés. La réunion mensuelle de sous-projet, assortie de réunions au niveau plus fin des « *workpackages* » est devenue la norme. Un chef de sous-projet explique : « *Il y a des réunions tous les 1mois, voire 1 mois ½ avec une présentation des avancements de tous les workpackages, puis chaque partenaire intervient et explique ce qu'il fait. En plus de cela il y a des réunions de travail sur chaque workpackage.* »

Il y a aussi le support d'un espace de partage de documents informatisés mis au point par le pôle de compétitivité. Mais le plus frappant est la convergence des supports par lesquels les uns et les autres communiquent sur leur état d'avancement : « *Le reporting n'était pas fait explicitement, mais on a trouvé un consensus implicite : par exemple pour la production des livrables, chacun avait une vision différente de ce qu'est un livrable. Maintenant on a un 'template' commun sur word : je pense qu'il est venu de [l'entreprise leader], petit à petit on se l'est approprié* » (chercheur, université partenaire). Un chef de sous-projet nous confie que lorsque les workpackage ne fonctionnent pas comme ils le devraient, ou bien lorsqu'il sent qu'il y a des retards : il prend l'initiative de recevoir tous les partenaires et personnes impliqués dans le sous-projet, de revoir et de représenter la vision du workpackage globale. Il fait des points pour vérifier le calendrier et l'avancement de chacun.

La mise en œuvre plus rapidement que prévu d'une phase d'expérimentation a visiblement aidé à la convergence des visions de chacun sur le projet : « *D'être allés jusqu'au beta-test, ça nous a amené pas mal de choses. Le client était très satisfait qu'on mette en œuvre avec lui quelque chose d'un peu innovant ; d'un point de vue purement technique, ça nous a permis de voir plus clair* » (responsable de sous-projet).

Comme pour la coopération, nous nous sommes essayés à la représentation de la coordination (figure 42) :



Celle-ci démarre plutôt timidement, en effet, suivant les dires des acteurs, il n'y avait rien, pas d'outils ni de dispositif commun au départ. Puis, lors de notre deuxième et troisième rencontre, les outils et trames communs sont apparus, ainsi que les dispositifs mis en place, telles que les réunions mensuelles liés aux wokpackage. Cela s'est stabilisé assez tôt, c'est pourquoi la courbe tend à s'établir.

Cependant, les *verbatim* recueillis convergent pour attester que ce processus de construction d'une vision commune est encore en chantier, et même à la fin de projet. D'abord parce que même s'il y a un objectif commun, chaque partenaire garde ses objectifs particuliers, éventuellement secrets : « *Il y a différents objectifs et pas trop d'objectifs communs ; l'objectif commun, qui est notamment défini par les financeurs, ne l'est pas réellement* » (responsable PME partenaire) ; « *J'ai toujours senti que tout le monde avait un agenda caché ! (...) Ça fait partie de la vie du projet, on vit avec* » (chercheur, université partenaire). Ce constat est d'autant plus important que les partenaires sont nombreux, mais surtout de taille et de statut différents. Ainsi, chacun « profite » légitimement du projet collaboratif pour

avancer sur ses propres intérêts et objectifs : l'entreprise leader entend développer un produit incorporant des technologies nouvelles qu'il ne maîtrise pas, les partenaires technologiques privés visent à développer des briques technologiques de manière accélérée qu'ils pourront réutiliser, et les centres de recherches publics trouvent un terrain d'expérimentation de leurs avancées conceptuelles.

C'est notamment l'expérimentation qui a favorisé le retour des objectifs communs et de la vision commune. Elle s'essouffait légèrement en fin de première année, du fait d'agendas cachés et d'objectifs divers et variés. Grâce aux modes de coordination et de pilotages accrus ainsi qu'à l'expérimentation, la vision commune du projet a réapparu de manière plus franche. Un chef de sous-projet nous précise d'ailleurs : *« ça permet de fixer un objectif commun et d'inciter tout le monde à travailler dans le même sens. C'est aussi une source de satisfaction pour tout le monde de voir les résultats des travaux installés sur le terrain et utilisés par d'autres personnes. »*

#### **5.1.2. NANOCITY : les difficultés résiduelles d'un partenariat pourtant réduit à deux partenaires**

Ce projet représente un cas de figure différent du précédent. Ce qui frappe, c'est d'abord le nombre beaucoup plus réduit des partenaires – seulement deux, contre douze dans le projet précédemment cité – ainsi que leur proximité en termes de secteur d'activité : une entreprise et un centre de recherche, tous deux œuvrant dans la micro-électronique.

L'entreprise est née dans un laboratoire ayant une orientation industrielle marquée et appartenant au centre de recherche. Depuis plus de vingt ans, les deux structures travaillent et évoluent ensemble. Les gérants de l'entreprise ont

débuté leurs carrières au sein du centre de recherche en question. Ils ont développés une idée, en projet, puis en entreprise, leader mondial aujourd'hui dans son domaine. Contrairement aux partenaires du projet SMART Electricity, dont beaucoup ne se connaissaient pas auparavant, les deux partenaires du projet NANOCITY partagent donc une histoire en commun avant l'émergence du pôle de compétitivité, et travaillaient déjà ensemble pour développer des substrats innovants dans le domaine des semi-conducteurs. La grande entreprise, en effet, « *a toujours travaillé là-dessus, mais avec [le projet du pôle de compétitivité] on a un cadre et un financement pour continuer. (...) Maintenant, il faut justifier le partenariat, c'est pourquoi on a fixé de nouveaux objectifs avec plus de ressources* » (responsable du projet).

Alors que les partenaires de SMART Electricity se sont en quelque sorte assis autour d'une table pour faire émerger, à partir de la vision de la société leader, un projet commun, les deux partenaires du projet NANOCITY étaient donc déjà engagés dans du travail collaboratif, que le pôle de compétitivité a continué à stimuler et développer.

Cette stimulation s'accompagne d'une autre manière de faire du « *reporting* », c'est-à-dire des réunions visant à échanger sur le projet, au niveau technique et financier, la responsable du projet dit [à présent - 2009] : « *On travaille avec davantage de rigueur. On est obligé de suivre des règles de reporting par exemple ; ça nous apporte d'être plus carré. On a moins de liberté car on a des engagements vis-à-vis de l'AII*<sup>58</sup>. (...) *On fournit un rapport mensuel à l'AII selon leur format* ».

Comme dans le premier projet présenté, celui-ci est structuré en sous-projets – six en l'occurrence – et l'unité de travail est la même ; le « *workpackage* ». Mais alors que les membres du projet SMART Electricity travaillent dans leurs

---

<sup>58</sup> Agence pour l'Innovation Industrielle devenue OSEO.

organismes respectifs et se coordonnent à distance ou en réunion *ad hoc*, ceux du projet NANOCITY travaillent en grande partie physiquement ensemble, notamment en raison des équipements, machines et salles blanches nécessaires. Pour autant, beaucoup de réunions et d'ajustement mutuel apparaissent nécessaires : *« Il y a au moins deux réunions par semaine : une pour le suivi du projet, une pour le planning, l'organisation pratique. Plus des réunions en fonction des besoins spécifiques qui peuvent concerner la démarche qualité, l'évolution de l'activité R et D, les réunions de suivi AII, la préparation du transfert d'activité... »*.

Cette activité intense de communication et de réunion se veut à la hauteur d'une difficulté ressentie et exprimée de travailler entre partenaires. Car si ces derniers se connaissent et ont initié de longue date des collaborations en matière de recherche, ils se perçoivent encore comme étant très différents : selon la responsable du projet, le centre de recherches *« a une culture de la satisfaction client mais qui correspond à un engagement de moyens, son objectif est de chercher à comprendre. [La grande entreprise partenaire, elle,] a un engagement de résultat beaucoup plus fort. Je pense que la compréhension du milieu concurrentiel est la même mais l'appréhension du temps et des résultats ne l'est pas. (...) Il nous faut apprendre à prendre en compte ce qui est important pour l'autre »*.

Au bout de deux ans de fonctionnement, la maturité en termes de travail collaboratif semble vraiment meilleure. La qualité de la coopération est clairement liée à la compréhension qu'a désormais chaque partenaire de l'enjeu de l'autre : *« Le [centre de recherches public] commence à comprendre que c'est culturel, parce que pour [lui] c'est la recherche avant tout. Mais les choses changent et évoluent des deux côtés au fur et à mesure, on commence à mieux se comprendre »* (responsable du projet, de l'entreprise privée) ; *« De façon générale on sent*

*vraiment une volonté de partenariat ; il y a une reconnaissance de [l'entreprise privée] envers [le centre de recherches]. Les relations sont meilleures, on n'entend plus les piques sur les horaires... », (ingénieur, centre de recherches public).*

En termes d'outils, c'est le financeur qui a en fait imposé un format de restitution des résultats et des avancées, source de coordination formalisée : *« Un powerpoint très détaillé sur les actions à réaliser avec un descriptif très précis du projet : passage de jalons, revues, évaluation par un tiers désigné par OSEO. », (responsable du projet, de l'entreprise privée).* Dès lors, comme le dit un interlocuteur du centre de recherches partenaire, *« on sait comment on fonctionne. On consacre moins de temps aux compte-rendus, le rapport comprend deux niveaux de lecture, c'est clair pour tous. (...) On a trouvé une manière de fonctionner ».* Contrairement au projet SMART Electricity, c'est moins l'expérimentation que le fait de travailler côte à côte qui est facilitant : *« Les équipes travaillent physiquement ensemble ; il y a un plateau de rencontre côté [entreprise privée], plutôt pour la phase industrielle, et côté [centre de recherches public] pour la phase exploration et recherche », (responsable projet).*

Puisqu'il n'y a que peu de partenaires qui œuvrent dans le même secteur d'activité, a-t-on alors une vision commune du projet facilitée ?

Nous avons été surprise de constater que ce n'était pas le cas. Un an auparavant, lors de notre première série d'observations, nous avons entrevu le rôle important de la culture organisationnelle sur les priorités de chacun des deux partenaires : même si les ingénieurs et chercheurs des deux entités sont pétris de la même formation scientifique (les uns ayant fait leur doctorat chez les autres), il y avait en effet une forte sensibilité « recherche » d'un côté, « marché » de l'autre. Deux ans après, les différences de cultures sont toujours là et obèrent la possible vision commune : *« C'est vrai que la vision commune*

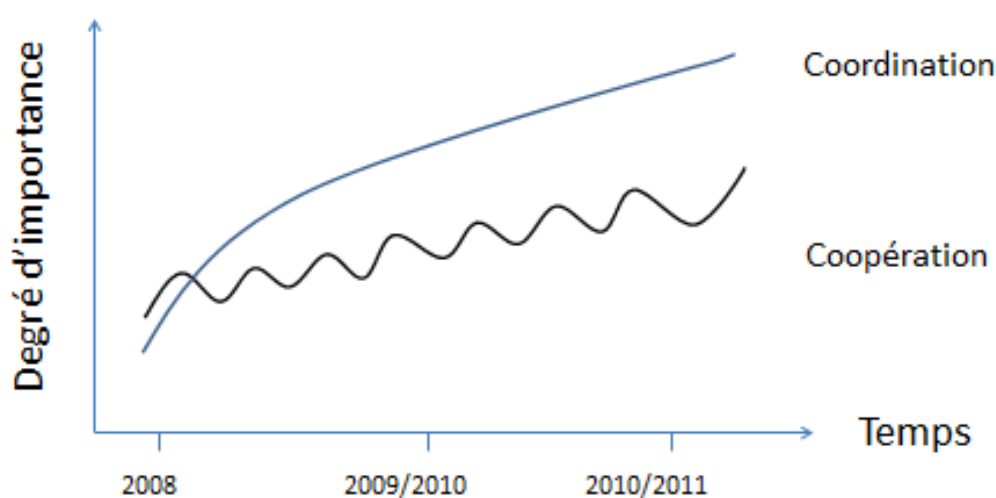
*pourrait être améliorée. Nous ne l'avons pas assez fait avec les chefs de [sous-] projet. Ce serait bien de renforcer cette vision (...). On n'a pas assez explicité et communiqué sur le produit final »* (responsable projet). Un interlocuteur de ce projet côté centre de recherche public abonde en disant : *« Evaluer les applications finales du produit, ça aurait peut-être pu permettre d'accrocher les gens ensemble de façon plus forte. (...) L'absence d'approche considérée freine la collaboration »*. L'ancien Délégué général du pôle de compétitivité renchérisait : *« il y a la sphère industrielle qui sort des produits tous les 6 à 12 mois, et la sphère de recherche qui définit ses priorités à 7 ans. »*

Cependant, il est à noter que certains ingénieurs travaillant sur le projet ne partagent pas ce point de vue, nous avons d'ailleurs relevé un verbatim intéressant : *« Ceux du (centre de recherche) sont quasi intégrés à notre équipe, et moi je vais là-bas pour que l'on se voit toutes les semaines. On est intégré avec le (centre de recherche), on travaille toujours en lien avec ceux qui sont là-bas. On parle de la même chose, on est pareil, même si eux sont moins « business » que nous.»* Au final, la vision commune peut émaner d'un autre acteur, d'un tiers, que l'on n'attendait pas dans cette thématique, la chef de projet nous explique : *« On a eu un changement d'interlocuteur OSEO et c'était difficile, on en a eu 3 différents en tout, il a fallu réexpliquer à chaque fois notre projet. Mais c'est aussi bien au final, car on repose à plat le projet et on fait des bilans. Et ça aide à voir où l'on va, et où on veut aller, c'est important. »*

Il s'avère difficile de schématiser par une courbe l'évolution de cette vision commune. Elle démarre de la même manière, lors de la première vague d'entretiens il n'y a pas réellement de vision commune franche pour les acteurs, même si certains verbatim laissent penser qu'elle commence à apparaître. Elle semble se diviser lors de notre deuxième rencontre. Certains jugent la vision commune d'actualité et réelle, d'autres pensent au contraire qu'elle est quasi-

inexistante. La troisième vague d'entretiens confirme cette division ; certains insistent en précisant qu'il aurait fallu faire quelque chose pour rassembler et expliquer vers où allait le projet, comme le précise cet acteur : « *dans un certain sens ; oui, ça aurait été bon. L'absence d'approche considérée freine la collaboration.* », d'autres expliquent que les deux entités sont intimement liées et que la vision du projet est la même.

Nous reprenons sur un même schéma (figure 43) deux courbes représentant respectivement la coopération et la coordination et leurs évolutions dans le temps :

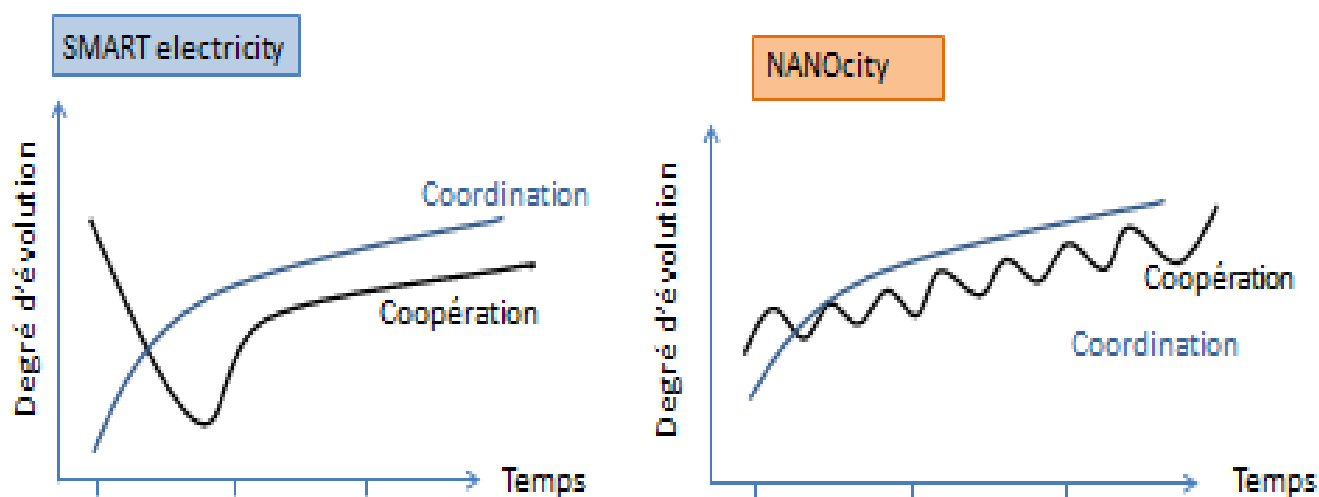


La courbe de la coopération est irrégulière parce que pour ces deux partenaires, travailler sur ce projet est presque banal, c'est un projet collaboratif ordinaire. Ils ont l'habitude de collaborer. Mais elle est tout de même légèrement ascendante, parce que lors de la deuxième et troisième vagues d'interviews, il ressort que la qualité de la coopération s'est bonifiée. La responsable du projet nous explique : « *On n'est moins euphorique qu'au début, (...), on est plus mature et réfléchit. On commence à se stabiliser, ce qu'on veut : c'est accrocher le client. Mais vous savez, cela fluctue, on se connaît depuis tellement longtemps.* »



Par contre, concernant la courbe de la coordination, il y a une nette évolution. Au départ, il n'y a pas réellement d'outils utilisés, du moins, pas d'outils dédiés spécifiquement à ce travail collaboratif. La chef de projet « bricole » ce qu'elle a déjà créé pour d'autres projets en intra. Elle utilise un tableau excel. « *J'utilise mes outils* », nous dit-elle. L'arrivée d'OSEO change la donne. Les financeurs donnent des trames de documents à remplir. Et cette utilisation va crescendo. « *On fait beaucoup de reporting. Mais on n'a pas beaucoup de justificatifs à donner, on fait du 'light'. On fait des versions plus synthétiques pour présenter à OSEO.* » (la chef de projet).

Figure 44 : Récapitulatif des constats :



Nous obtenons quasiment le même résultat quant à la satisfaction des acteurs d'avoir pu finaliser un projet collaboratif, tout en ayant emprunté divers chemins de collaboration.

**La coopération** est vécue de manière différente. Lorsque les acteurs ont un historique de travail commun, tel est le cas de NANOCity, il n'y a pas de grands

bouleversements de travail, on se connaît. C'est pourquoi la courbe est ascendante. Pour SMART electricity, le fait de coopérer était un réel défi, on ne se connaissait pas, on a mis du temps à se comprendre et travailler réellement ensemble.

**La coordination** est sensiblement la même que l'on se connaisse ou non. En réalité, le fait d'être chapeauté et labellisé en tant que projet collaboratif de pôles de compétitivité, entraîne une certaine nécessité de contrôle de la part des financeurs. Ces derniers peuvent être locaux ou européens. Les trames et fréquences de réunions indiquent l'intérêt des financeurs à valider et suivre de près les projets. Ces nombreuses rencontres ont incité les acteurs à utiliser les outils proposés par ces derniers ou bien à les constituer eux-mêmes dans un souci d'harmonisation tout au long du projet. D'après les verbatims, la vision commune de chaque projet est renforcée avec le temps, mais aussi parce que certains jalons sont validés sur les projets et permettent aux acteurs d'avoir une vision globale plus large. C'est pourquoi la courbe est globalement ascendante.

Ces deux projets ont permis la réalisation de buts communs en empruntant des chemins collaboratifs divers.

## **5.2 Interprétation et discussion**

### **La gestion de projets collaboratifs, ou comment se passer de dispositifs de GRH mutualisés ?**

Les constats ainsi réalisés lors de trois années d'observations successives permettent d'explorer la part respective des trois déterminants de la collaboration que nous avons proposés en chapitre 2. En comparant les deux projets, il nous apparaît que les efforts de coordination sont nécessaires mais non suffisants ; que la coopération, loin d'être une donnée naturelle, relève plutôt d'un apprentissage progressif ; et que la GRH peut être un levier supplémentaire à mobiliser lorsqu'elle existe.

#### **5.2.1 Les efforts de coordination, nécessaires mais non suffisants**

La comparaison entre les projets fait ressortir des différences frappantes de périmètre et de logique lors de la première investigation :

- d'un côté, pour SMART Electricity, nous avons des partenaires nombreux, variés, n'ayant pas l'habitude de fonctionner ensemble ;
- de l'autre, pour NANOCITY, il n'y a que deux partenaires, relevant du même secteur d'activité et poursuivant depuis plusieurs années des travaux de recherche en commun (sachant que l'un émane de l'autre initialement).

Les pôles de compétitivité rassemblent ainsi des projets collaboratifs à l'image de ces deux cas de figure, plus ou moins « intégrés », ou « éclatés » et dispersés. Pour autant, les uns et les autres ont également besoin de mécanismes de coordination afin de produire de la collaboration dans le travail.

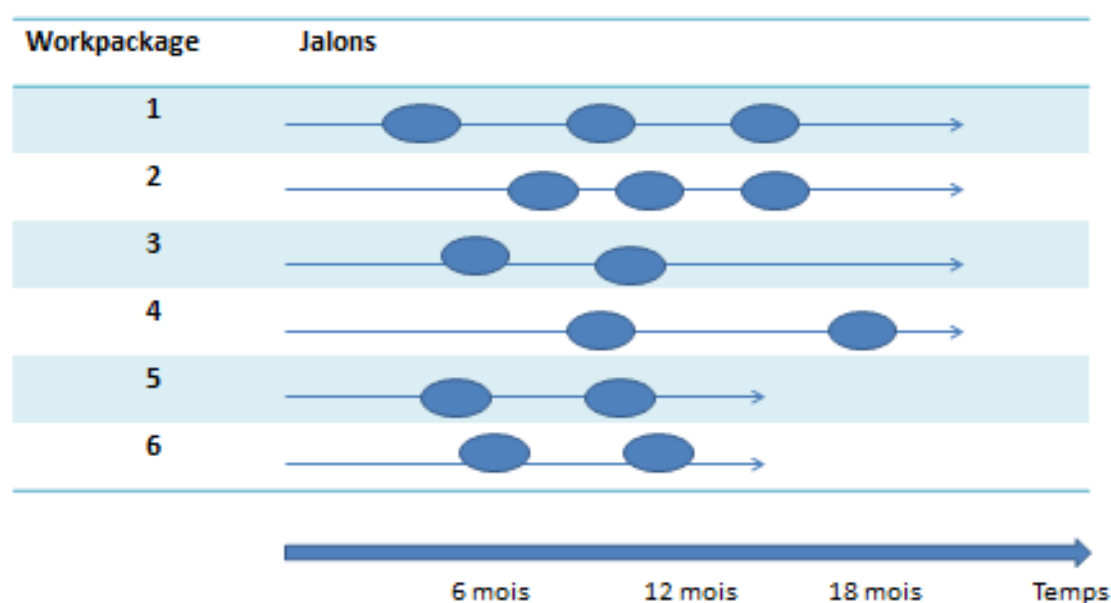
Au départ, la coordination, au sens des actions délibérées des responsables en charge de ces projets, est relativement réduite. En fait, l'essentiel du travail de ces responsables, en phase de lancement, consiste à s'assurer des financements et à mettre en place une feuille de route : certes, *« on s'est mis en ordre de marche avec un cahier des charges »* mais *« les accords de consortium n'ont pas été signés avant le projet et ne le sont pas encore aujourd'hui »*, et *« on manque de temps sur la gestion de projet et cela se ressent sur le report d'informations, le suivi de certaines actions »* (propos de pilotes de sous-projet chez SMART Electricity). Même écho du côté du projet NANOCITY, où l'essentiel de la coordination provient d'un copier/coller de trames et d'outils déjà existants et utilisés en interne, au sein de la structure. Les acteurs avancent à tâtons dans ce nouveau mode de fonctionnement : *« Ce n'est pas le même environnement. La maturité de l'organisation est moins avancée ... C'est un point de vue unanime sur le sujet. Le mode de fonctionnement n'est pas encore bien stabilisé, pas encore très clair. »*, (un ingénieur travaillant sur le projet).

Cette coordination se renforce dans les deux projets au terme de leurs premiers mois de fonctionnement. Pour SMART Electricity, cette coordination est peu à peu développée par les responsables du projet eux-mêmes. Pour NANOCITY, initialement basée sur le cadrage essentiellement « bricolé » par la responsable de projet, les outils liés à la coordination se font imposer par les financeurs.

Cela correspondait d'ailleurs à une demande de leurs collaborateurs : sur SMART Electricity, un pilote de sous-projet a insisté *« pour que l'on génère des rapports, que l'on documente et clarifie ce qu'on fait »*, et un autre propose de *« mettre en place un tableau de bord collectif »*. Du côté de l'autre projet, on note qu' *« on pourrait mieux faire sur l'organisation, en prenant de la hauteur, en se*

*mettant d'accord sur les outils* ». Chemin faisant, les pilotes de sous-projet inventent eux aussi peu à peu les modes de coordination pour pallier ce défaut initial : dans le projet SMART Electricity, il y a les chefs de sous-projets par « workpackage », qui font remonter un suivi précis, et remettent des comptes rendus de toutes les réunions, mis en ligne. Ils ajoutent aux réunions déjà présentes « *des réunions en tête-à-tête avec chacun des membres du sous-projet* ». Ce sont les acteurs qui construisent et co-construisent ensemble des dispositifs et fonctionnements à suivre pour pallier à l'inexistence de ces derniers.

Dans l'autre projet, on a fait le diagnostic au bout de quelques mois que les outils de réunion interne aux projets étaient hétérogènes – « *il y a autant de rapports que de personnes* » - et on travaille à harmoniser ces bricolages maison. Il y a des jalons à passer pour valider le travail réalisé. Chaque jalon correspond à un point de passage oblige afin de pouvoir passer au suivant, sans pour autant que ces derniers soient fixés à intervalles réguliers dans le temps. Un jalon correspond à un sujet précis, nous pouvons les représenter par le schéma suivant (figure 45) :



Chaque jalon est supervisé et validé par la responsable de projet, qui réunit les financeurs et les responsables des workpackages. Certains se terminent plus tôt et sont intégrés dans le projet global. Les jalons sont notamment donnés par OSEO, financeur du projet, en accord avec la responsable du projet global.

Au bout de deux ans de projet, les dispositifs de coordination semblent mûrs et établis de part et d'autre. Les partenaires de SMART Electricity se sont progressivement et tacitement calés sur les mises en forme et tableaux proposés et pratiqués par la grande entreprise, et ce d'autant plus que l'expérience des revues de projet avec les financeurs les a convaincus de l'intérêt de cette pratique. Sur l'autre projet, la coordination est changeante. Le financeur impose certains dispositifs et modes de fonctionnement. la responsable de projet explique : *« maintenant, il faut une synthèse du (centre de recherche) incorporé dans le rapport de la structure leader pour OSEO, c'est moins compliqué pour eux, et la partie du (centre de recherche) est complètement intégrée dans le rapport de l'entreprise. On retrouve en annexes le rapport technique du centre de recherche. OSEO ne veut qu'un interlocuteur. »*

La mise en place de la coordination par le financeur a été plus rapide et plus explicite. Cette coordination est également plus facile et plus forte lorsque le projet passe d'une phase totalement exploratoire à une autre plus tournée vers le développement : la réalisation d'un prototype ou la mise en production d'un nouveau substrat expérimental s'accompagnent de modes d'action, de règles et de cadrages qui renforcent la collaboration.

En effet, pour NANOCITY, le fait de travailler ensemble, d'être physiquement au même endroit, contribue à l'établissement de la collaboration. *« Il y a des équipes communes, c'est-à-dire des gens du (centre de recherche) qui travaillent chez*

*Citytec et réciproquement. C'est important pour que le projet se passe bien. »,*  
(ingénieur participant au projet).

Rondeaux et al (2009) ainsi Bourgeault et Drouin (2007) ont respectivement relevé des jalons et étapes clés par lesquels un projet multipartenaires doit passer. Même si leurs champs d'observations ne sont pas exactement les mêmes que les nôtres (e.g. parce que sont des équipes dispersées, différentes des équipes en projet collaboratif comme nous l'avons vu en chapitre 2), il est très intéressant de situer leurs perspectives par rapport à nos recherches. Nous allons voir qu'en effet, nous retrouvons la majeure partie des points qu'ils soulèvent dans nos contextes de projets collaboratifs français.

Les auteurs précédemment cités relatent l'idée que chaque projet multipartenaires passe par des phases spécifiques tout au long de son existence. Chacune des phases décrites a une réponse partenariale établie et identifiée comme bonne pratique. Nous retrouvons une bonne partie de leurs phases lors de l'étude de nos deux projets étudiés.

Ces dispositifs ont leur part d'efficacité et, on l'a vu, aident réellement à travailler ensemble et sont donc un facteur contributif de la collaboration. Pour autant, nous l'avons vu également, ils n'empêchent pas le maintien des objectifs spécifiques, la persistance des agendas cachés, ni le manque éprouvé de vision commune. Nécessaire, la coordination n'apparaît pas suffisante pour insuffler la collaboration. Qu'en est-il alors de cet autre facteur qu'est la motivation des acteurs à coopérer, c'est-à-dire la coopération ?

## 5. 2. 2. La motivation des acteurs à coopérer : plus qu'une donnée naturelle, un apprentissage

Au départ, le fait de travailler en mode collaboratif a généré sur SMART Electricity comme sur NANOCITY, une coopération spontanée et relativement forte. Outre la motivation intrinsèque que les participants trouvent à relever des défis technologiques, l'intérêt à travailler avec l'extérieur est souvent souligné : *« On a vraiment trouvé dans cette association une richesse nouvelle. (...) Cela rend visibles des partenaires qu'on n'aurait pas vus spontanément »* (cadre d'un partenaire de SMART Electricity) ; *« Les projets créent des liens qui perdurent, durables »* (chercheur universitaire) ; *« C'est une relation à long terme qui sort de la relation client-fournisseur. On apprend plus sur ces projets, le travail n'est pas de même nature »* (partenaire société de services informatiques). Pour l'autre projet, on souligne lors de cette phase de démarrage le fait qu' *« il n'y a pas de gros point noir, le programme fonctionne de façon très satisfaisante »* et que les partenaires sont très complémentaires.

Le retour d'expérience des deux premières années de fonctionnement montre cependant quelques signaux d'alerte sur cette coopération initiale. Même sur le projet où les partenaires sont peu nombreux, se connaissaient déjà et partageaient ainsi un « référentiel commun » (Retour et Krohmer, 2006), les différences de cultures se voient de plus en plus et ne se vivent pas forcément de manière harmonieuse. Elles se focalisent d'abord sur des points mineurs, tels que les habitudes des uns et des autres en matières d'horaires de travail : *« On est agacé par les remarques [des autres] sur les horaires du [laboratoire public] : elles ne sont pas justifiées, cela nous fait mal »*, (chercheur public). Les différences de « mondes » et de « grandeurs » (Boltanski et Thévenot, 1994) apparaissent ensuite au grand jour : le partenaire laboratoire public est perçu comme voulant



*« aller plus loin dans la compréhension, aller au fond des choses. Ils veulent faire plus d'expériences, pour mieux comprendre, alors on doit parfois les freiner car on n'a pas toujours besoin de mieux comprendre ! », (partenaire grande entreprise). La responsable de projet insiste : « la réussite du programme sera évaluée sur le succès commercial des produits développés. Alors que côté (centre de recherche) ce n'est pas le cas. La culture client est différente. Il a une culture de la satisfaction client mais qui correspond à un engagement de moyens, son objectif est de chercher à comprendre. Nous (entreprise privée), on a un engagement de résultat beaucoup plus fort. Je pense que la compréhension du milieu concurrentiel est la même mais l'appréhension du temps et des résultats ne l'est pas du tout. »*

La diversité des cultures, de rafraîchissante à l'origine, est également perçue comme un vrai défi à relever au quotidien dans le projet SMART Electricity, qui aurait dû faire l'objet d'une plus grande attention dès le début : *« Il faudrait sensibiliser les entreprises sur la diversité des cultures professionnelles, pour mieux se comprendre ; il y aurait quelque chose à mettre au point au début du projet : du 'team building' »* (cadre entreprise leader).

De manière évidente, le travail collaboratif observé sur trois années révèle que la coopération n'est pas naturelle et qu'elle s'apprend peu à peu. Une première façon d'analyser ce processus d'apprentissage est d'en repérer les différents niveaux : individuel, collectif et organisationnel (Defélix et al, 2009).

✚ Au niveau individuel, ce sont d'abord les personnes impliquées dans les projets collaboratifs qui apprennent à coopérer. Les uns apprennent à mieux gérer cette coopération, à l'image de ce responsables de sous-projet au sein de SMART Electricity: *« J'ai adapté, essayé dans les réunions de suivi de, comment dire, tenir compte des intérêts de chacun »*. Les autres apprennent, toujours individuellement, à repérer les valeurs spécifiques de son

interlocuteur : pour cet ingénieur du centre de recherche public travaillant sur l'autre projet, il est clair désormais que *« l'aspect du produit est très important pour le client »*.

✚ A un deuxième niveau, ce sont aussi les équipes qui apprennent collectivement à coopérer. Le responsable de l'ensemble du premier projet remarque ainsi que si *« il y a toujours des modes de fonctionnement un peu différents suivant les sous-projets, on a gagné en maturité »*. Les revues de projet sont des moments révélateurs d'un tel apprentissage pour une équipe donnée : *« Ça a évolué, car on a tiré l'expérience de notre première revue, pour cette fois la faire, en termes de timing pour rendre les livrables, avec moins de bousculade cette année »* (responsable de sous-projet). Au cœur de cet apprentissage collectif, il y a un savoir-fonctionner ensemble qui progresse, même dans le cas de l'autre projet où *a priori* les deux organismes engagés croyaient déjà bien se connaître : *« Cela fait plus d'un an maintenant que l'on peut considérer que nous nous sommes mutuellement bien ajustés »* (ingénieur).

Une spécificité de l'apprentissage de la coopération dans les projets collaboratifs est certainement qu'au-delà des seuls individus et des équipes, ce sont également les organisations en jeu qui apprennent à coopérer, et ce au moyen d'une meilleure identification du potentiel de ses voisins et partenaires. Membre de la R&D de son entreprise et impliqué dans le projet SMART Electricity, ce chercheur note ainsi qu'*au-delà de l'aspect purement technique, il y a plein, peut-être même plus, de retombées en termes de connaissance de l'écosystème, de connaissance des autres »*. Même retour d'expérience du côté de l'autre projet : *« On sait mieux comment [l'entreprise privée partenaire] approche les filières en termes de développement avancé et d'industrialisation, on comprend mieux ses*

*problématiques, et ceci en retour nous permet de mieux travailler en amont, en recherche* ». Le type d'apprentissage ainsi observé à ces trois niveaux apparaît donc cognitif (les représentations des uns et des autres évoluent) mais aussi social et comportemental. Un levier décisif pour le favoriser semble être le travail d'un « objet intermédiaire » (Vinck, 1999) : sur le projet SMART Electricity, il s'agit de l'expérimentation auprès des clients réels, finalement mise en œuvre plus tôt que prévu. L'expérimentation a été un vecteur essentiel pour accéder à la coopération et ainsi à la collaboration.

De 2008 à 2010, une phase d'expérimentation a été menée auprès de 7 foyers grenoblois, en partenariat avec un partenaire, fournisseur local de gaz et d'électricité. Cette période de test, riche en enseignements, a permis de confronter très concrètement la solution aux usages quotidiens des habitants et de l'adapter en fonction de leurs commentaires.<sup>59</sup>

Il y a eu un passage stratégique pour toutes les équipes. Un chef de sous-projet nous donne son opinion quant à l'expérimentation : « *Ça ne rassemble pas les troupes, au sens où pourrait le faire une journée de cohésion, car c'est principalement (une grosse PME) et (l'entreprise leader) qui mettent en application dans le cadre de l'expérimentation les résultats des autres. Mais ça permet cependant de fixer un objectif commun et d'inciter tout le monde à travailler dans le même sens. C'est aussi une source de satisfaction pour tout le monde de voir les résultats des travaux installés sur le terrain et utilisés par d'autres personnes.* »

---

<sup>59</sup> Encadré tiré de la fiche de présentation du projet SMART electricity

En se référant à nouveaux aux travaux de Rondeaux et al (2009) ainsi que ceux de Bourgault et Drouin (2007), il est à noter que les auteurs préconisent l'existence d'une culture commune et insistent sur la mise en place d'un langage commun.

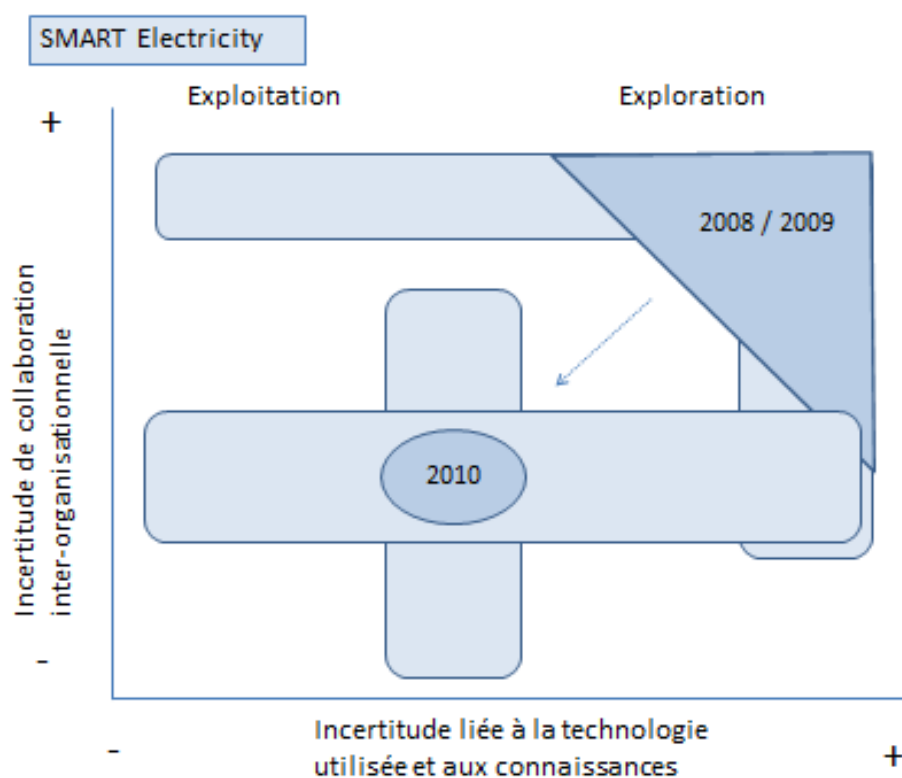
L'expérimentation fait partie intégrante des projets et favorise le développement de ces derniers. Bourgault et Drouin (2007) titrent ainsi une de leur partie : « *Agree upon a common vision and goals, then closely monitor the project.* » Les auteurs précisent qu'en présence de projet multipartenaires il est essentiel de réaliser des efforts pour que chacun ait une vision commune du projet global. L'expérimentation participe à l'accélération de l'appropriation du projet par les acteurs. Ils co-construisent ensemble, et se créent leur langage et codes communs. Il faut créer du sens commun pour motiver les acteurs et ainsi aider à la création de compétence collective (Retour et Krohmer, 2006).

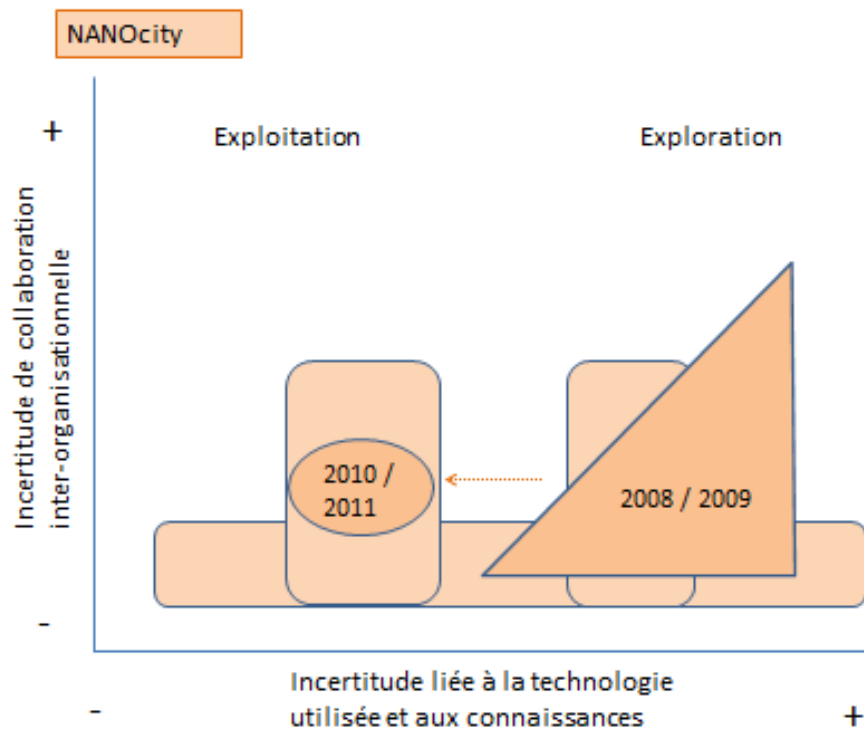
D'après ce que nous venons d'analyser sur la coordination et la coopération, nous retrouvons là certaines des conclusions des travaux de Holmqvist (2003) sur l'apprentissage dans le contexte d'innovations d'exploitation ou d'exploration. En adaptant le travail de Holmqvist, nous pouvons essayer « tracer » l'apprentissage et le développement des compétences dans les projets collaboratifs étudiés en fonction de deux critères : le caractère faible ou fort de la collaboration d'une part, l'orientation « exploration » versus « exploitation » d'autre part (figure 48).

L'histoire des deux projets observés montre une dynamique d'apprentissage en deux grandes étapes : il s'agit d'abord de faire l'apprentissage de la collaboration alors que les orientations de la recherche menée en commun restent très exploratoires et ouvertes ; puis les partenaires peuvent, sur la base de ce début de collaboration, mais aussi pour la renforcer encore davantage,

incarner leur travail collaboratif dans un livrable concret, tel un produit ou service expérimental, qui est l'expression d'une compétence collective (i.e. d'équipe) et inter-organisationnelle (par combinaison des ressources entre les partenaires).

Figure 46 : un « chemin » d'apprentissage et de développement de compétences





Nous nous sommes inspirés du schéma proposé par Holmqvist, puis repris par Rondeaux et al (2009) afin de rendre compte de l'évolution des projets étudiés.

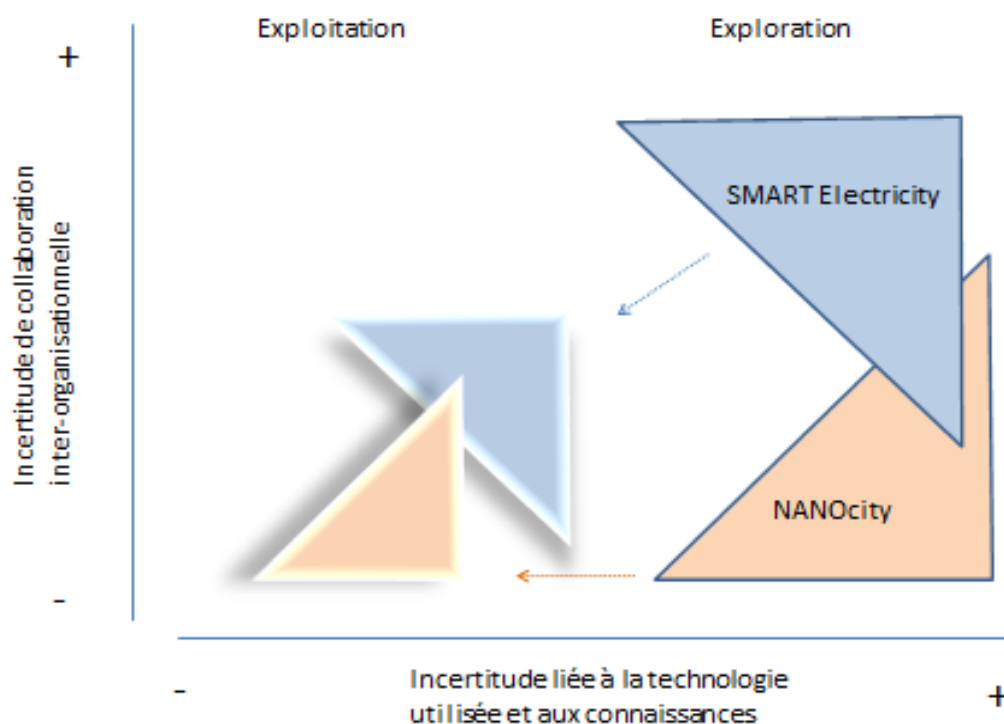
Concernant le premier schéma, celui de SMART Electricity, nous avons positionné le projet initialement en haut à droite ; l'incertitude de collaboration était grande, il y avait une multitude d'acteurs engagés, qui ne se connaissaient pas, l'incertitude technologique quant à elle était aussi grande, les matériaux et techniques utilisés n'étaient pas connus d'un grand nombre de partenaires. Chemin faisant, le projet a évolué, c'est pourquoi nous avons dessiné une flèche et positionné le projet plus au centre du schéma, voire en bas à gauche. Cela signifie que le projet a évolué, les acteurs ont appris à travailler ensemble et se connaître, ainsi qu'à maîtriser les technologies utilisées. Ce mouvement s'est notamment réalisé à travers l'expérimentation et la journée de cohésion d'équipe. Les deux bandes bleues horizontales et verticales précisent que

certaines se sont mieux accordées que d'autres, et certaines ont eu plus de facilité à travailler avec les nouvelles technologies et nouveaux matériaux.

Concernant le second projet étudié, le diagnostic est différent, les partenaires ne sont que deux et se connaissent déjà, c'est pourquoi nous avons positionné le projet en bas à droite, cependant, les acteurs impliqués ne sont pas tous habitués à travailler en mode collaboratif, il y a aussi eu quelques difficultés liées à la coopération des débuts, c'est pourquoi le triangle a une pointe qui tend vers le haut. Les technologies utilisées sont globalement connues avec quelques nouveautés, ce qui justifie que la base du triangle n'est pas tout à fait au centre, mais tend également vers la droite (incertitude liée à la technologie et aux connaissances). Ensuite, le projet évoluant, il se place en bas à gauche du schéma, en effet, les partenaires maîtrisent de plus en plus les matériaux utilisés, ils développent des connaissances et réalisent notamment des publications.

Le schéma suivant (figure 47) est un récapitulatif de ce que nous venons d'expliquer, en superposant les deux analyses, nous observons que le projet SMART Electricity tend moins que l'autre en bas à gauche du schéma. Ceci s'explique notamment par le fait que le nombre de partenaires était bien plus conséquent, il s'élevait à 12. Les incertitudes sont fortement réduites, mais persistent un peu, notamment parce que les accords de consortium n'ont pas été signés dès le départ, ce qui normalement est un gage de confiance pour les partenaires.

Figure 47 : un « chemin » d'apprentissage et de développement



Avec de telles coopérations et coordinations, à quoi servirait la GRH ? Celle-ci n'est absolument pas mentionnée lorsque nos interlocuteurs évoquent le lancement des projets : comme le précise le chef du projet SMART Electricity, « rien ne concerne la GRH dans les accords [entre partenaires] », et c'est donc l'ajustement mutuel (Mintzberg, 1983) qui prévaut et semble suffire amplement entre ces partenaires relevant de la même culture technologique.

### 5. 2. 3. Le soutien de la GRH : un levier supplémentaire à mobiliser ?

Au démarrage des deux projets, il était clair aux yeux des acteurs que leur aventure collaborative ne concernait pour ainsi dire pas les questions de GRH : chaque partenaire gardait la gestion de ses propres salariés. Cette donnée de départ a légèrement évolué.



En effet, une action GRH concrète de soutien a été déployée, en l'occurrence dans le projet SMART Electricity. Suite à notre première restitution et à son expérience des premiers projets lancés, son responsable avait fait part de sa préoccupation quant à la vision commune, et avait envisagé d'abord avec l'une des responsables ressources humaines de la société leader l'organisation de journées de cohésion d'équipe pour les sous-projets en cours. Finalement, ce n'est pas pour ces derniers qu'une opération a été construite, mais pour un sixième sous-projet lancé en 2009 : SAMEE.

Avec le soutien du pôle Minalogic, un cabinet de conseil spécialisé dans le « *team building* » a été choisi et a animé une séquence de formation-démarrage pour l'équipe des partenaires de ce sous-projet. Interrogée juste avant que cette journée n'ait lieu, la responsable de ce nouveau sous-projet plaçait beaucoup d'espoir sur ce dispositif : « *Lors de cette séance, l'objectif sera de travailler et de définir les critères de succès du projet, de se connaître, de savoir comment travailler ensemble, d'instaurer un climat de confiance, de savoir traiter une arrivée et un départ de partenaires, d'avoir des objectifs communs, etc* ».

Cette responsable, arrivée début 2009 dans le dispositif du projet SMART Electricity, nous a d'ailleurs étonnée par la maturité et l'acuité de sa réflexion sur la conduite d'un projet collaboratif : « *Pour fédérer l'équipe, il y aura au départ une réunion mensuelle de prévue, ce ne sera pas une réunion technique. Chacun exprimera ses risques, ses doutes (...), et il y aura aussi un critère humain, j'y tiens* ». Du fait d'un jeu des 'chaises musicales', cette dernière fut affectée à un autre projet en interne et a laissé sa place à un nouveau chef de sous-projet, récemment arrivé au sein de SAMEE lors de notre entrevue, début 2010. Mais c'est bien elle qui a assisté au lancement de la journée de cohésion d'équipe pour son projet : SAMEE.

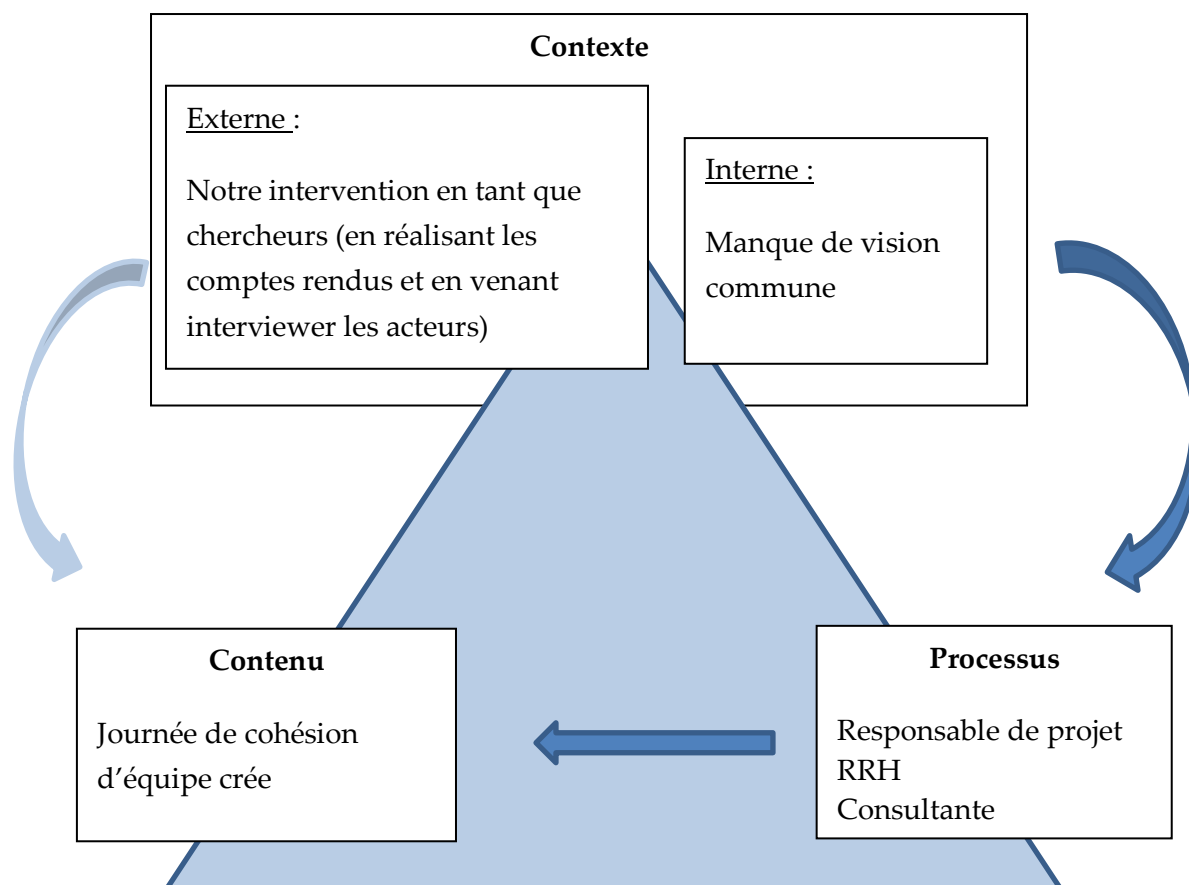
La journée de cohésion est en réalité une grande demi-journée, qui a débuté à 13H30 pour s'achever vers 22H30. La consultante avait organisé des jeux de rôles pour que les participants puissent se mettre en situation. Elle a proposé des jeux ludiques en vue de se présenter mutuellement – entreprise leader et tous les partenaires – et les a fait travailler sur des définitions techniques. La séance s'est clôturée par un repas.

Cette journée de cohésion d'équipe a été une belle réussite : *« J'ai trouvé ça très bien. Surtout que je commençais à travailler pour SAMEE. Ça m'a permis de rencontrer tout le monde. Pas le partenaire, mais la personne qui se cache derrière l'entreprise. Pas mon collègue technique, mais d'apprendre à connaître les gens réellement. Le courant passe beaucoup mieux si on connaît les gens. On s'adapte plus facilement. Mon expérience internationale m'aide bien là-dedans. On essaye de bien cerner les gens. Donc une journée comme cela c'était parfait pour un début. »*, (ingénieur travaillant sur le projet). Les échos que nous en avons eus sont globalement très positifs ; il semblerait que cette action ait permis de fédérer l'équipe, les partenaires se connaissant mieux lors du lancement du projet, ils sont capables de s'exprimer et d'échanger franchement sur des sujets sensibles durant la réalisation du projet. Un des partenaires nous a confié que *« cette journée était vraiment la bienvenue, car on s'aperçoit que même si on travaille plusieurs demi-journées ensemble on ne se connaît pas réellement et c'est l'occasion de mieux se connaître et d'approfondir des aspects autres que professionnels, c'est plus facile pour travailler ensemble après, on ose se dire les choses. »* La journée de cohésion d'équipe a été une belle réussite d'après les acteurs de ce sous-projet. Elle permet à ces derniers d'échanger et de communiquer plus rapidement, il y a un gain de temps certain. Ils n'attendent pas plusieurs semaines avant de se parler sous prétexte qu'ils ne se connaissent pas. Des outils sont développés afin d'optimiser leurs échanges. Une plateforme virtuelle est actionnée, chacun peut

ainsi y accéder de manière sécurisée et y déposer les dossiers importants aux vues de tous les partenaires. Ils partagent des valeurs et visions globales du projet et de l'équipe. Un responsable de sous projet explique que selon lui la journée de cohésion d'équipe a un « *effet facilitateur, c'est évident ... on se connaît maintenant.* » Une chargée de missions du pôle de compétitivité Minalogic nous expliquait qu'en général : « *Il y a un manque de vision stratégique et une insuffisance liée aux réflexions sur le marché, sur le côté business, etc. Ce n'est pas lié aux questions techniques, mais uniquement à la vision « gestion » que les dirigeants de petites et moyennes structures n'ont pas forcément et que les partenaires d'un projet collaboratif n'ont pas / ne partagent pas. Manque de vision commune certain.* » La création de ce type de journée favorise les échanges et la compréhension de tous sur les enjeux de chacun.

D'après ce que nous venons d'énoncer, il paraît opportun de réaliser un schéma représentant l'influence de certaines dimensions sur d'autres, en fonction du contextualisme.

Figure 48 : Influence des dimensions les unes envers les autres



Les flèches bleues foncées représentent l'impact direct et réel du contexte interne sur les processus, puis sur le contenu. En effet, le chef de projet, aidé de la RRH de son entreprise et de la chargée de mission du pôle de compétitivité, a réfléchi et pensé à l'importance de la prise en compte de la dimension humaine dans ses projets.

Cependant, nous avons placé une flèche en traits plus fins et moins colorés représentant l'impact du contexte sur le contenu, parce que notre présence et le manque de vision commune ont influencé la création de la journée de cohésion. Notre présence régulière, ainsi que nos compte-rendus et restitutions réalisées auprès des acteurs, ont impacté leur décision de réaliser une action de cohésion.

C'est en partie par nos résultats présentés, et le fait que nous expliquions et faisons remonter certaines lacunes, que le responsable a réfléchi pour pallier ce manque. Le responsable de projet nous a conviée à présenter nos résultats de recherche lors de la revue de clôture du projet SMART Electricity. Il a précisé que notre étude a eu un impact sur ses prises de décisions quant aux questions relatives à la dimension humaine de son projet.

L'aspect évolutif du contextualisme se retrouve ici. Nous aurions pu superposer deux schémas : le premier aurait relaté les premières interviews réalisées, il n'y aurait eu qu'une flèche, celle allant du contexte vers le contenu. Le responsable de projet avait conscience et connaissance du manque de vision commune. Ce n'est que quelques mois après notre deuxième passage que l'idée s'est concrétisée en journée de cohésion, co-organisée avec la RRH de l'entreprise leader, ainsi que la chargée de mission du pôle de compétitivité. C'est à ce moment-là que la flèche du bas peut apparaître.

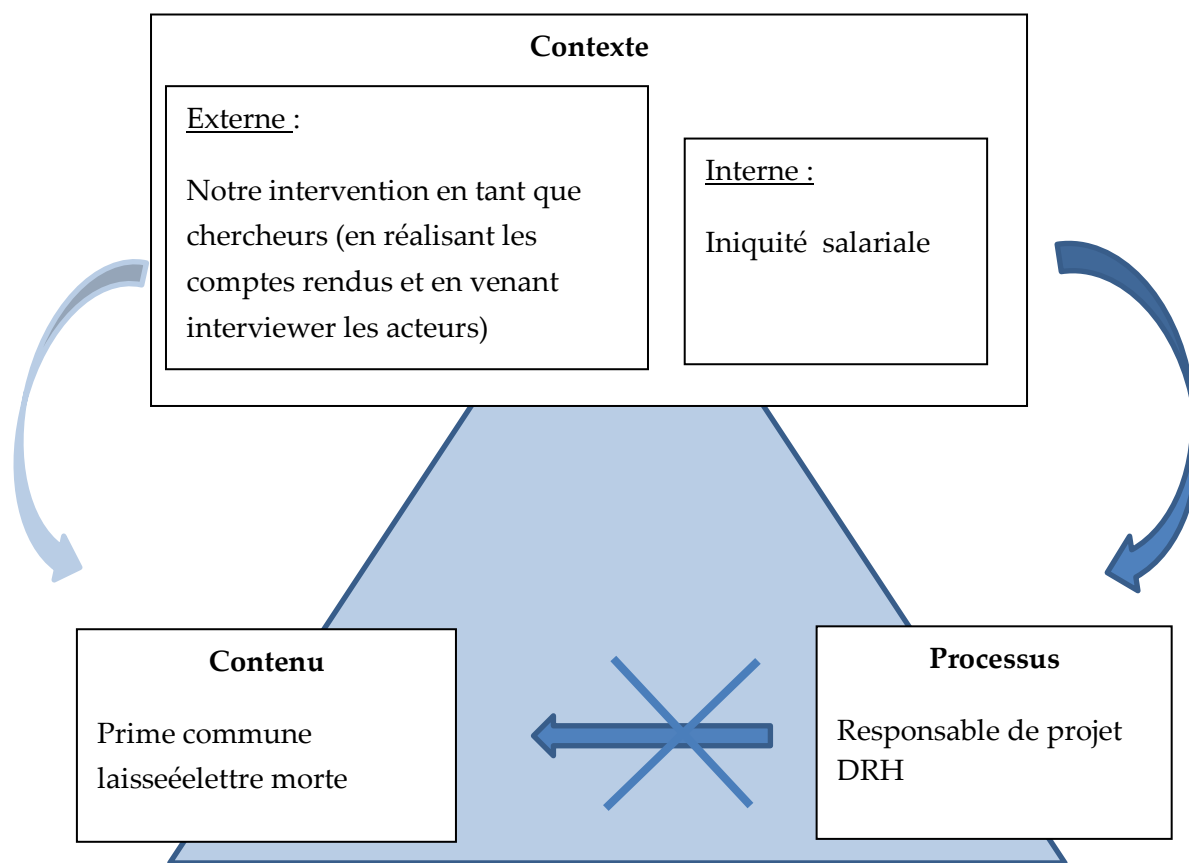
Il ne s'agit d'ailleurs pas de s'arrêter dans cet élan de cohésion, comme le précise un acteur du projet : *« La journée de cohésion a eu un effet facilitateur c'est vrai ... mais ça doit être entretenu, une journée ne suffit pas, il faut continuer à insuffler cette cohésion. Ça ne doit pas avoir lieu qu'une fois. Parce qu'un partenaire arrivant après le début du projet n'a pas participé à cela et ça lui manque, on le voit bien. »*

Concernant le projet NANOCITY, il y a des formations communes proposées aux acteurs. *« Nous faisons quelques formations communes. Le personnel participe aux formations générales (nouveaux arrivants, sécurité, logiciel,...) du site sur lequel il se trouve indépendamment de la société à laquelle il appartient. C'est important car ils vont travailler sur notre site, avec nous, en utilisant nos matériaux. »* (responsable de projet). Ces formations d'accueil sont organisées en amont par le service RH de

l'entreprise. Elle ajoute et précise : « *Et vice versa, les formations scientifiques du centre de recherche sont ouvertes aux gens de l'entreprise et sont une réelle opportunité d'élargir leurs horizons et leurs connaissances. Les formations sont décidées par chacune des entités mais certaines sont ouvertes aux partenaires.* »

D'autres pistes de soutien RH ont été à l'étude, mais furent vite oubliées. L'acteur le plus décidé sur le sujet, Directeur des Ressources Humaines de l'entreprise leader du projet NANOCITY, a d'abord cherché à convaincre son homologue du centre de recherches public de l'intérêt d'instaurer une prime commune aux deux entités, pour l'instant en vain. La responsable du projet parle de difficulté interculturelle qui se double d'une autre difficulté plus institutionnelle au sujet des modes de rétribution : « *Il y a un petit problème quand [l'entreprise] attribue des primes sur projets à ses collaborateurs. Elles existent du côté [centre de recherches] mais c'est très rare : une ou deux tous les dix ans !* »

Avec la grille de lecture du contextualisme, il apparaît que certaines fois, le processus n'influence en rien le contenu. Nous représentons ceci par le schéma suivant (figure 49).



Dans ce cas, le contexte n'a pas su - ou pu - influencer le processus de manière à ce que l'idée ne se concrétise. Les acteurs décideurs ont bien eu conscience de la disparité des salaires et primes distribués aux uns et aux autres, mais les discussions entre ces principaux décideurs n'ont rien donné. L'idée de créer une prime commune aux acteurs ayant participé au même projet fut laissée lettre morte. Cela aurait pu peut être avoir un impact sur la collaboration.

En termes de process recrutement, il n'y en a aucun commun. Chacun décide pour sa structure, sans demander l'avis de l'autre partenaire, ni des RH : *« disons que les chefs de projet définissent les profils dont ils ont besoin et les responsables hiérarchiques nomment, comme pour un projet classique. Aucune action RH n'est nécessaire. »*

Une autre différence marquante est celle de la reconnaissance : *« Cette différence de culture existe également sur la reconnaissance. (L'entreprise) établit des contrats d'objectifs pour son personnel et évalue les résultats. (Le centre de recherche) accorde plus d'importance aux brevets et aux publications. Côté (centre de recherche), il existe peu de systèmes de reconnaissance financière. »*, (responsable de projet).

Après avoir rencontré ces acteurs à plusieurs reprises, il est intéressant de noter que la fin de ces projets collaboratifs peut être envisagée comme porteuse d'enjeux de GRH à traiter, particulièrement en termes de reconnaissance des acquis et des compétences développées : *« Ce qui est important c'est que les projets collaboratifs soient bien reconnus dans l'entreprise. Que le chef de projet collaboratif ne soit pas vu seulement comme quelqu'un qui ramène de l'argent, que tout le travail qui est à faire soit reconnu dans sa propre évaluation, car ce travail qui sort de l'entreprise est peu vu finalement, que le management ait bien conscience de cela »*, (responsable de sous-projet SMART Electricity).

Dès lors, des préconisations peuvent être faites pour favoriser, soutenir et même dynamiser ce processus, au bénéfice de la performance du travail collaboratif et des pôles de compétitivité qui les labellisent. Sur un plan « ressources humaines », les leviers qui gagnent à être utilisés sont en amont et en aval du travail au cœur du projet :

- ✓ en amont, organiser des séquences de cohésion d'équipe et de sensibilisation interculturelle favorisera et accélèrera l'apprentissage de la coopération, ceci afin de favoriser les rencontres et les échanges ;



- ✓ en aval, la reconnaissance des compétences individuelles développées par les membres du projet est un gage de motivation et de meilleure gestion de carrière pour les organisations concernées et leurs salariés, attentifs à ce qu'on valorise « *ce travail qui sort de l'entreprise* » et qui « *est peu vu* ».

Il est à noter un point positif sur la fin du projet SMART Electricity. Ce dernier a induit la création de 16 emplois : respectivement 4 contrats doctoraux, 1 post doctorant, 2 Contrats à Durée Déterminée et 9 Contrats à Durée Indéterminée. Même si il n'y a pas eu de processus recrutement commun à la base, *in fine*, à la fin du projet il existe des actions de recrutement dues au travail fourni de ces personnes lors de la réalisation du projet.

Selon nous, et comme nous l'avons vu plus haut, il y a des jalons ou étapes clés à passer lorsqu'on est en mode projets collaboratifs. En fonction des verbatim recueillis et de l'analyse réalisée, nous pouvons émettre quelques doutes quant au *turn over* des acteurs impliqués. En effet, comme nous le constatons dans les tableaux 6 & 7 (partie méthodologie) plusieurs personnes n'ont été rencontrées qu'une fois ou deux, parce qu'elles ne restaient pas toute la durée du projet et étaient réaffectées ailleurs en interne. Il serait judicieux de limiter ce genre de changement, cela impacte le bon fonctionnement d'un projet multipartenaires. Il faut à chaque fois réexpliquer le projet à la nouvelle personne, celle-ci prend plusieurs mois (et c'est compréhensible) pour réaliser au mieux les missions qui lui incombent et c'est assez délicat. Un responsable de sous-projet confirme ce point de vue et précise que la journée de cohésion ne devrait avoir lieu qu'une seule fois : « *la journée cohésion est certainement une bonne chose, mais si les partenaires*

*changent en cours de projet, il faut à chaque fois tout réexpliquer... et on perd du temps. C'est ça le gros problème, c'est la rotation. »*

Le verbatim énoncé ci-dessus, et celui, vu plus haut, d'un partenaire, atteste de l'importance d'avoir une continuité dans l'élaboration de journées de cohésion et la création de vision commune. Nous avons insisté sur cet aspect-là lors de notre présentation auprès des responsables de projet et des financeurs. C'est un point clé qu'abordent Rondeaux et al (2009), et Bourgault et Drouin (2007) également. Et cela est en lien avec l'obtention d'un langage commun, d'apprendre à se connaître, à briser la glace invisible et pourtant bien réelle entre les acteurs provenant d'univers professionnels différents.

Le rôle du chef de projet est crucial dans le bon déroulement d'un projet collaboratif. Nous l'avons vu, notamment dans le schéma lié au contextualisme, c'est lui qui impulse la majeure partie des actions facilitant la collaboration. Leroy (2006) précise à cet effet p. 8, que : *« le chef de projet est un acteur stratège (...) qui doit trouver les moyens de faire aboutir le projet dans un contexte de zones de pouvoirs et d'incertitudes établies et que le projet va interpeller voire modifier. Il doit résoudre un paradoxe difficile : donner suffisamment de consistance et de vitalité à la structure temporaire par exception que constitue le projet en luttant contre les anticorps que la structure permanente de l'organisation ne saurait ne pas envoyer à l'assaut de ce corps étranger sans pour autant céder à une tendance à l'autonomisation des objectifs ou à celle de considérer son projet comme une boîte noire technique et spécifique avec ses « effets tunnels » (...). Il incarne la légitimité du projet nécessaire à la mobilisation de ses troupes aux prises avec leurs propres priorités et celles de leur service d'appartenance. »*

En effet, le rôle du responsable de projet est crucial parce qu'il décide et coordonne ses équipes, mais aussi parce que c'est lui qui impulse l'envie de travailler ensemble. Le responsable du projet SMART electricity nous expliquait que son rôle évoluait durant le projet (2010), il devenait plus *«exigeant, et gageant avec les partenaires. Je les challenge sur les résultats.»* Lors de la dernière vague d'entretien, ce responsable de projet nous confiait combien sa tâche du moment était difficile. Il fallait combiner les exigences des financeurs, aux réalités des partenaires en tant qu'organisations et aux envies des individus : *« On doit prouver aux financeurs la valeur ajoutée des produits et réfléchir à comment faire pour que ces compétences et produits développés restent enracinés localement. Il y a donc des attentes de la part des financeurs mais aussi de l'état. Le mot d'ordre en ce moment pour tous les partenaires est : valoriser. Et la valorisation ne signifie pas uniquement la mise sur le marché du produit. Il faut des perspectives tangibles d'exploitation des résultats et de valorisation des compétences pour tous, notamment par l'entretien d'évaluation annuel.»* Ce responsable de projet souhaite également organiser une rencontre pour marquer la fin de vie du projet, en rassemblant toutes les personnes qui ont travaillé, certains quelques mois, et d'autres quelques années. Il expliquait vouloir les rassembler une dernière fois *« parce qu'on ne termine pas un projet de 4 ou 5 ans par une réunion. »*

Leroy a également caractérisé diverses situations managériales opérées en mode projets classiques, nous n'avons pas pu toutes les vérifier puisque ce n'était pas notre questionnaire, cependant, il est intéressant de voir qu'un certain nombre de ces caractéristiques ressortent (celles qui sont en gras) de ce que nous avons pu observer :

Prise de décision en information imparfaite - **Animation/Coordination collaborateurs transversaux** - Evaluation d'un collaborateur - **Motivation d'un collaborateur, de l'équipe** - Eviction d'un collaborateur - **Négociation avec des acteurs internes** - **Négociation avec des acteurs externes** – **Communication interne/externe** – *Reporting* – **Créativité** - **Gestion de réunion stratégique** - **Gestion de réunion informative** - **Gestion de réunion participative** - **Structuration d'action collective** - **Organisation/Priorisation du temps** - **Gestion de conflits** - **Gestion de crise, d'aléas** - Questionnement de l'ordre - Argumentation pour un projet bottom-up – Délégation – Evaluation – **Capitalisation**

Selon l'auteur, « *plus de la moitié des situations de projet ne peuvent être traitées à l'aide des routines organisationnelles ou des approches habituelles. La singularité des projets, l'urgence de l'action collective par des acteurs transversaux sous des contraintes resserrées de ressources, le réseau relationnel qu'il faut tisser, la construction du sens de l'action, la découverte réciproque des personnalités, les risques et défis qu'il faut assumer, les décisions rapides qu'il faut prendre, les compromis qu'il faut négocier, le leadership qu'il faut construire en l'absence d'autorité hiérarchique et d'expertise, sont autant de phénomènes qui font des acteurs projets des entrepreneurs d'eux-mêmes.* », (Leroy, 2006, p. 17). Nous retrouvons réellement ces items dans les entretiens réalisés.

Le commentaire de l'ancien délégué général de Minalogic étaye ce paragraphe tiré de la littérature : « *Mon travail de délégué, c'est de faire cohabiter tous les contretemps à l'égard d'un projet. C'est compliqué, on a des gens qui ont des objectifs qui peuvent être divergents, mais quand on les fait travailler ensemble, on se rend compte que finalement, ce n'est pas forcément si divergent. Certes, l'industriel cherche à*

*se protéger, le chercheur espère publier rapidement. Néanmoins, l'un n'est pas incompatible avec l'autre à partir du moment où c'est prévu à l'avance, c'est-à-dire s'assurer que le brevet est déjà passé avant de lâcher une publication. C'est un peu d'éducation à faire pour que les deux se comprennent mais globalement on y arrive assez bien. », (Retour, 2009, p. 5).*

### **Récapitulatif :**

#### **Rappel de nos questions de recherche initiales :**

(P1) : la présence de dispositifs de GRH s'accompagne d'une plus forte collaboration dans les projets.

(P2) : l'utilisation de méthodes et outils de coordination, ainsi que la coopération volontaire des acteurs, augmentent la collaboration dans les projets multipartenaires.

D'après nos analyses, et notamment représentées par nos courbes représentant l'évolution de la coopération, de la coordination et du support RH, nous pouvons dire qu'en effet :

- ✓ la présence de dispositifs de GRH s'accompagne d'une plus forte collaboration dans les projets (P1). Ceci se réalise notamment grâce à la création d'une journée de cohésion d'équipe pour le lancement du dernier sous-projet de SMART Electricity. Lorsqu'il y a cette action RH, elle a de l'impact sur la collaboration inter-organisationnelle ;
- ✓ l'utilisation de méthodes et outils de coordination, ainsi que la coopération volontaire des acteurs, augmentent la collaboration dans les projets multipartenaires (P2). Lorsque les acteurs se sentent impliqués dans le projet, prennent confiance les uns envers les autres, et sont guidés par des outils qu'ils s'approprient, la collaboration se réalise.

Néanmoins, les problématiques RH ne sont pas la priorité en contexte de projets collaboratifs. La dimension humaine est prise en compte, mais de manière relative. Les différences pèsent (statuts, horaires, rémunération, etc.) mais s'estompent avec le temps. Seul NANOCITY a essayé de réfléchir à une prime commune, qui ne s'est finalement pas réalisée.

Timidement, l'intérêt de gérer les RH apparaît :

- ✓ Concernant le projet terminé : l'invitation que nous avons honorée pour présenter nos résultats aux financeurs français et européens, mais aussi le fait d'avoir engagé des discussions avec un chargé de mission du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi de la République Française.

Lorsque l'on sort du cadre de ces deux projets collaboratifs :

- ✓ PLASTIPOLIS, pôle de compétitivité de la Région Rhône-ALpes, s'y attèle également et réfléchit à la création d'une session de formation destiné aux futurs chefs de projets collaboratifs<sup>60</sup>.

Comme le précise l'ancien Délégué général de Minalogic : « ... *on a tous appris en marchant ensemble.* » La gestion de projets collaboratifs est un défi qu'il faut co-construire avec tous les acteurs impliqués.

Nous venons de voir que la GRH en contexte de projets collaboratifs n'est finalement que peu présente. Cependant, lorsqu'un dispositif de GRH se met en place, il fonctionne et réalise l'effet escompté.

Qu'en est-il des dispositifs de GRH naissant au sein des pôles de compétitivité ? Nous allons rendre compte des dispositifs RH émergents en contexte inter-organisationnel et montrer en quoi ils sont liés à la collaboration des adhérents d'un pôle de compétitivité.

---

<sup>60</sup> Entretiens réalisés avec le Délégué général du pôle et le chargé de mission, 2010

## Chapitre 6 : Une GRH plutôt conséquence que cause de la collaboration <sup>A</sup>

### 6.1. Constats :

#### L'expérience RH des pôles de compétitivité : des contenus multiples

6.1.1 Deux dimensions en vue de classer les dispositifs de GRH en émergence

6.1.2 Panorama des pratiques de GRH observées

6.1.3 Premiers constats

### 6.2. Interprétation et discussion à l'aide des grilles de lecture

<sup>A</sup> : les résultats de cette partie empirique ont en partie fait l'objet d'une communication (2010), « *Emergence des pratiques de Ressources Humaines au sein des pôles de compétitivité de la Région Rhône Alpes* », Congrès de l'AGRH, St Malo

Ils font en partie l'objet **d'un chapitre d'ouvrage** à paraître, co-écrit avec I. MAZZILLI, « *Orientation industrielle ou technologique, PME ou diversité d'acteurs : quelle influence du contexte sur la GRH des pôles de compétitivité ?* », Chapitre d'ouvrage : " La gestion des compétences: Les nouveaux territoires", coord. Par Leroy D.

Ils ont en partie fait l'objet **d'une publication** co-écrite avec C. DEFELIX, I. MAZZILLI et D. RETOUR, (2011) « *Les pôles de compétitivité : un point de rupture pour la GRH traditionnelle ? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la Région Rhône-Alpes.* », **Management & Avenir**, Mai, n° 41, p175-193, 19p.

## **6.1. Constats :**

### **L'expérience RH des pôles de compétitivité : des contenus multiples**

Les cinq années de fonctionnement des pôles de compétitivité étudiés indiquent que la plupart d'entre eux se sont d'abord structurés autour de réponses à appel à projet et des montages de ces derniers. Ils ont ensuite intégré d'autres questions, à savoir la gestion de la Propriété Industrielle, l'implication des PME, mais aussi les questions liées à l'emploi, à la formation et à la gestion des compétences.

Même si ces dernières préoccupations d'orientation GRH semblent légitimes, elles ont longtemps été loin d'être évidentes et nécessaires à concevoir pour les équipes d'animation et de gouvernance de pôle. Car si la gestion des ressources humaines constitue bien un levier de développement de leur dynamique, reste à savoir quel visage cette GRH pourrait prendre.

En effet, existe-t-il des supports organisationnels et RH aidant à collaborer ?

Nous émettons la proposition suivante : les pôles de compétitivité, représentés par leurs équipes d'animation, créent des dispositifs de GRH entraînant par conséquent la collaboration des adhérents (rappel P2 : la GRH contribue à la collaboration entre les adhérents d'un pôle de compétitivité.).

Au cours des années 2009 et 2010, nous avons pu étudier les pratiques de GRH des 12 pôles de compétitivité de la Région Rhône-Alpes. Ces dispositifs ne révèlent certainement pas toutes les actions s'y réalisant concrètement sur les territoires. Certaines ont pu être décrites par les interviewés, sans pour autant être réellement effectuées comme décrites. A l'inverse, certaines actions ont pu être réalisées sans pour autant que nous l'ayons su.



Le panorama de dispositifs de GRH que nous présenterons par la suite n'a pas la prétention d'être exhaustif, simplement de retracer l'existence de ces derniers, par la visibilité qu'ils en offrent et par le biais des dires des interviewés.

Au sein des 12 pôles de compétitivité étudiés, les actions de GRH en chantier se révèlent assez nombreuses et disparates. Cependant, nous avons essayé d'en dresser une lecture selon deux dimensions :

- la première dimension fait référence au degré d'efficacité temporel des actions développées (a),
- la seconde renvoie au périmètre de mise en œuvre des pratiques déployées (b).

Il est alors possible de placer l'ensemble des actions de GRH repérées selon ces deux axes dans une grille d'analyse synthétique.

#### **6.1.1 Deux dimensions en vue de classer les dispositifs de GRH en émergence**

D'après nos observations, les impacts des dispositifs de GRH réalisés dans les pôles de compétitivité s'inscrivent différemment dans le temps, mais aussi à divers niveaux. C'est pourquoi une analyse temporelle croisée avec une analyse des pratiques RH mises en œuvre nous paraît judicieuse afin de visualiser tous ces dispositifs, ainsi que leurs impacts. Cette analyse donne des indications sur la projection du pôle dans l'avenir en termes de GRH ainsi que ses investissements financier et humain mis à contribution pour y arriver. Cela informe également sur la politique et la stratégie du pôle avec différentes visions (Court Terme, Moyen Terme et Long Terme).

*a) Degré d'efficacité temporel : des contenus visant le court, le moyen ou le long terme*

Le degré d'efficacité temporel nous apparaît pertinent comme première dimension. Cette première dimension permet de positionner les actions de GRH les unes par rapport aux autres et celle de leur impact temporel. En effet, toute action de GRH peut être envisagée en fonction de la proximité plus ou moins grande dans le temps des retombées attendues. Au vu des actions et dispositifs recensés, nous avons pris le parti de les positionner suivant trois dimensions, à savoir ; le court terme (CT), le moyen terme (MT) et le long terme (LT).

- ✚ Impact temporel à court terme : certaines actions sont mises en place en vue de bénéficier de résultats rapides, en quelques semaines et sur une période de douze mois tout au plus.
- ✚ Dans d'autres situations, les premiers résultats sont un peu plus longs à être observés, et les actions sont alors menées dans une optique d'efficacité de moyen terme, s'échelonnant sur une période d'une année à deux années.
- ✚ Enfin, un dernier cas de figure concerne les pratiques de GRH dont les premiers effets sont escomptés au-delà des deux premières années de mises en œuvre : leur impact temporel se situe donc à long terme.

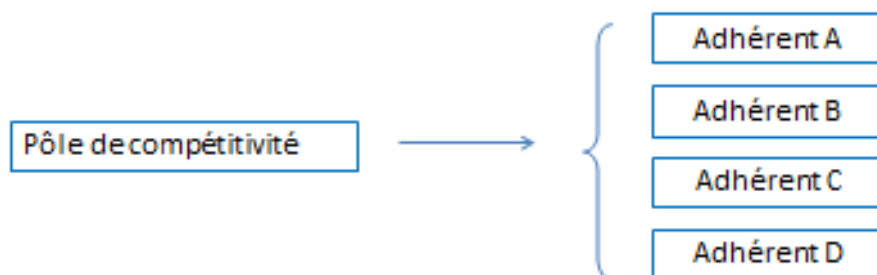
*Des contenus aux périmètres d'action plus ou moins larges*

L'étendue du périmètre d'action constitue une seconde dimension permettant de caractériser les pratiques et dispositifs RH élaborés par les pôles de compétitivité. Cinq périmètres peuvent être repérés, comme le récapitule le tableau ci-dessous (tableau 11).

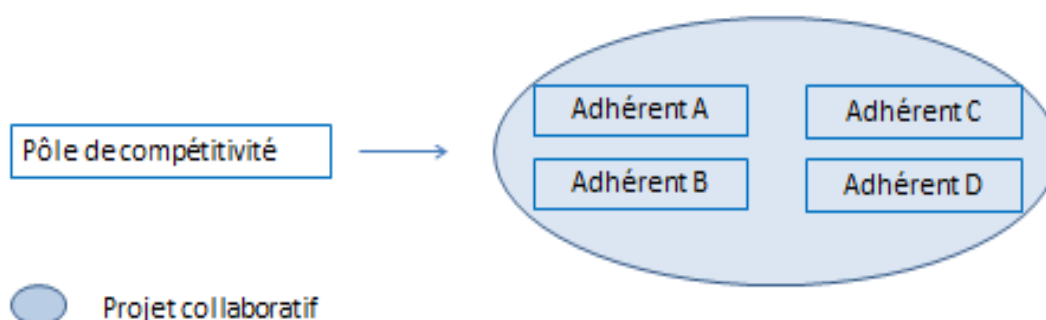
À un premier niveau, on observe des actions de gestion des RH mises au service des organisations adhérentes par le pôle dans une relation de type dyadique, c'est-à-dire entre le pôle et une entreprise.



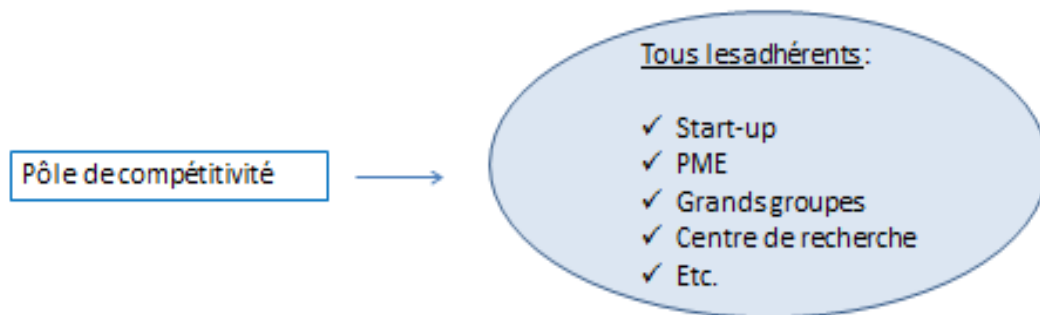
À un deuxième niveau, des actions inter-entreprises avec et pour plusieurs organisations adhérentes, sont développées, visant par-là à mutualiser les services proposés.



Parfois, ces entreprises travaillent elles-mêmes ensemble au sein d'un projet collaboratif labellisé par le pôle : ces démarches, visant le projet collaboratif, constituent alors un troisième niveau d'action.



Bien souvent, des programmes transverses et structurants sont conduits par l'équipe d'animation et la gouvernance du pôle et sont destinés à servir l'ensemble des adhérents : le pôle de compétitivité dans son ensemble forme dans ce cas, un quatrième niveau d'action.



Enfin, certains dispositifs mis en œuvre peuvent parfois dépasser le périmètre initialement visé, celui du pôle, pour avoir des retombées au-delà de son périmètre et sur l'ensemble du territoire d'implantation. Ceci constitue le cinquième et dernier niveau.

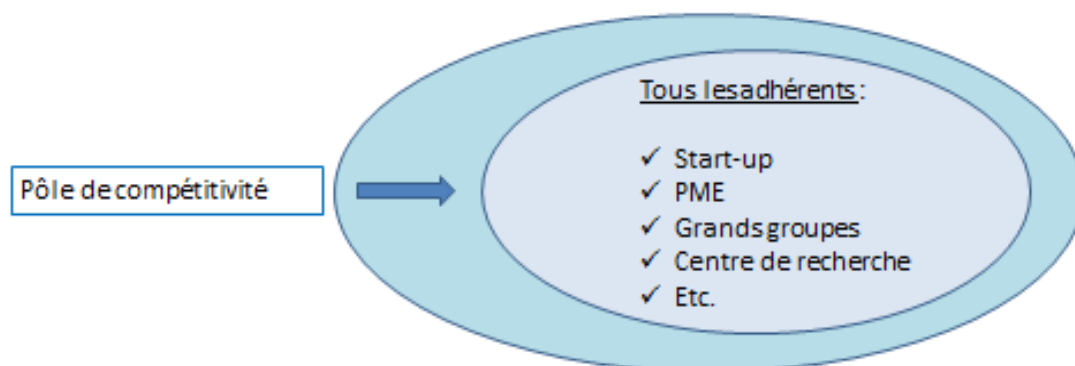



Tableau 14 : Des périmètres d’actions plus ou moins étendus



5	Au-delà du pôle, territoire plus large	Action RH débordant le périmètre du pôle pour concerner le territoire, la Région, le pays
4	L'ensemble des organisations adhérentes au pôle	Action RH structurante et concernant tous les adhérents
3	Organisations s'inscrivant dans un Projet collaboratif	Aide pour constituer et/ou manager un projet inter-adhérents
2	Plusieurs organisations adhérentes	Des prestations de GRH mutualisées (ex : formations inter-adhérents)
1	Une seule organisation adhérente	Des services RH à l'adhérent (ex : aide au recrutement)

### 6.1.2 Panorama des pratiques de GRH observées

Nous avons repris comme base de travail une typologie développée par Colle et al. (2009), et nous l'avons modulée et étayée en fonction des observations réalisées au sein des 12 pôles de compétitivité. Cette typologie exposait 4 niveaux différents de périmètres d'actions RH, ainsi que l'impact des dispositifs RH dans deux espaces temps, à savoir le court terme et le moyen terme. D'après notre étude, il ressort en réalité 5 périmètres d'actions différents (mentionnés dans le tableau 11 ci-dessus), ainsi que trois espaces temps, le long terme s'y ajoutant. Les schémas des pages suivantes rassemblent les données collectées fin 2008 -2009 (schéma B), puis en 2010 et début 2011 (schéma C).





### 6.1.3 Premiers constats<sup>61</sup>

Forts de ces deux grilles, nous remarquons que plusieurs constats s'offrent à nous :

✚ tout d'abord, nous observons que quelle que soit l'année d'observations, une partie du schéma est vide (partie en bas à droite), aucune action RH n'a été recensée et placée dans cette catégorie « d'impacts des actions RH pour une ou plusieurs organisations adhérentes et travail en mode projet collaboratif, ayant de résultats à long terme ». Il paraît logique de l'expliquer ainsi : lorsque le pôle réalise des actions ponctuelles pour un adhérent, voire quelques-uns, ces actions ont un impact immédiat, c'est un peu comme répondre dans l'urgence. Alors que lorsque le pôle crée des actions pour tous ses adhérents, voire pour les organisations d'un Territoire, il apparaît que ces dispositifs ont une connotation stratégique et ont une visée à plus long terme. Il est plus délicat de créer des dispositifs pour une multitude de parties prenantes, que pour un seul adhérent.

✚ Ensuite, comme mentionné en chapitres précédents, nous pensions trouver une multitude d'actions managériales et de soutien au niveau des projets collaboratifs. Ils sont en effet au cœur des problématiques managériales. Il y a un réel questionnement autour du management interculturel, car les cultures d'entreprises sont diverses et variées : PME, grands groupes, secteur public, université...Et pourtant, il n'en est rien au début de nos observations. Cinq pôles ont commencé fin 2011 et courant 2011 à mettre en

---

<sup>61</sup> Les ellipses entourées en rouge dans nos deux schémas correspondent aux dispositifs énoncés par les pôles mais non vérifiés de notre part. Concernant toutes les autres actions, nous avons pu les vérifier en croisant nos interviews et observations.



œuvre des actions de soutien à la collaboration pour les projets collaboratifs.

✚ Enfin, nous constatons que les positionnements des pôles sur le périmètre d'actions et l'impact temporel des dispositifs RH mis en place, sont inégaux. Certains pôles de compétitivité ont des pratiques RH à plusieurs niveaux ; que ce soit par rapport aux objectifs et impacts temporels (en abscisse) ou bien par rapport aux divers niveaux d'intervention (en ordonnée). Aucun des 12 n'est présent sur les 5 périmètres d'actions. Par contre, 5 pôles de compétitivité sur les 12 étudiés le sont sur l'axe des abscisses, c'est-à-dire l'impact temporel.

Notons que Sporaltec n'était présent qu'à un niveau de périmètre d'action, le dernier, celui du territoire, et qu'il a été déchu. C'est le seul pôle sur les 12 étudiés qui ne présentaient que peu de dispositifs de GRH. Peut-être eût-il fallu développer un peu plus le réseau et la collaboration entre les adhérents afin d'éviter la dé-labelisation ?

A titre d'illustration, nous allons détailler quelques dispositifs mis en place par un pôle de compétitivité, ViaMéca. Sur les schémas précédemment exposés, ce dernier se situe dans diverses dimensions, tant au niveau d'intervention des pratiques RH (4/5), qu'au niveau temporel (3/3).

✚ Comme il est inscrit dans les schémas ci-dessus, des diagnostics RH sont réalisés. Ces derniers ont été créés afin de connaître les ressources et besoins des PME adhérentes au pôle. Ces diagnostics ont une visée à court terme, c'est une photo à instant T d'une structure, pour ainsi l'aider à s'organiser.

Ils sont uniquement réservés à une organisation adhérente et spécifique (la PME). Cette action est réalisée dans le 1<sup>er</sup> niveau (1/5).

✚ À un niveau d'intervention plus élevé, celui qui concerne différentes organisations adhérentes (2/5), nous retrouvons ViaMéca sur la constitution d'une cellule RH. Une chargée de mission de cette même structure confie qu'« *au sein de la cellule RH, notre réflexion a fait orienter les choses vers l'accompagnement managérial et RH des PME. Ce qui nous est demandé avec cette cellule c'est d'insuffler la préoccupation RH* ». La cellule est composée de membres de l'équipe d'animation du pôle, de dirigeants de PME ainsi que d'enseignants chercheurs du supérieur.

✚ À un niveau encore plus large, celui du pôle tout entier (4/5), ViaMéca a réalisé une collecte de bonnes pratiques de GRH. Ce cahier des bonnes pratiques relate toutes les actions faites par les entreprises, mais aussi par les partenaires de formations et universitaires concernant certaines problématiques de GRH. Une des fédératrices du pôle nous explique qu'« *on s'aperçoit qu'il y a des tas d'actions qui se font partout, et que la place du pôle est de diffuser ces bonnes pratiques* ».

✚ Enfin, au dernier niveau, celui du territoire (5/5), nous retrouvons ViaMéca sur la communication et la valorisation de l'image des métiers présents au sein du pôle. La fédératrice nous relate qu'il y a « *des actions pour favoriser l'image des métiers et l'intégration des jeunes, car il y a une certaine pénurie de main-d'œuvre locale* ».

Concernant les niveaux d'intervention, lors de la première vague d'observations, pratiquement tous les pôles de compétitivité ont des actions RH pour les organisations adhérentes (niveau 2) ainsi qu'au niveau territorial (niveau 5). Ils sont par exemple très nombreux – 8/12 – à proposer des formations co-construites avec le pôle et/ou labellisées par le pôle.

Celles-ci ont notamment une visée temporelle inégale, recouvrant les actions visant la montée en compétences des entreprises via l'organisation de formations collectives, à la fois sur des thématiques liées à la propriété industrielle (Axelera, LyonBiopôle, LUTB, Minalogic et Tennerdis), donc plus rapides, et sur des thématiques liées à des métiers du pôle ou à des compétences plus transverses (Arve-Industries, Imaginove, Minalogic et Techtera).

Sur cette même thématique (la formation), nous retrouvons donc des actions RH destinées aux organisations adhérentes, mais également à un niveau plus large, celui du territoire. Elle est transverse sur divers niveaux (périmètres d'actions et temporel).

Lors de la seconde vague d'observation, le positionnement de la formation a été modulé sur notre schéma. En effet, concernant l'aide à la formation de propriété industrielle, nous avons 5 pôles (LUTB, LyonBioPole, Minalogic, Plastipolis et Tennerdis), dont une absence et une entrée.

Au regard des schémas et suivant les deux vagues d'observations, voici un bref récapitulatif montrant bien la présence changeante des pôles suivant les périmètres d'actions.

Tableau 15 Récapitulatif du nombre de pôles participants à une action

Périmètres d'actions RH :	2008 / 2009	2010 / 2011
	Nombre de pôles	Nombre de pôles
5	10 →	11
4	5 →	9
3	1 →	5
2	10 →	7
1	6 →	5
<b>Total des pôles</b>	12	11 <sup>62</sup>

Mais alors comment émergent ces dispositifs relatés en pages précédentes ? Pourquoi ces positionnements ? Et pourquoi nous ne retrouvons pas les mêmes pôles au même endroit dans le schéma, entre la 1<sup>ère</sup> vague d'observations et la 2<sup>nde</sup> ?

## 6.2 Interprétation à l'aide des grilles de lecture

L'approche de la contingence et du contextualisme est axée sur l'étude d'un changement apparaissant au sein d'une organisation, nous allons essayer de transposer cette vision mono-structure à une vision plus large, celle des pôles

---

<sup>62</sup> Rappel : Sporaltec n'est plus labellisé pôle de compétitivité

de compétitivité. Ce premier regard sera couplé d'un second, celui du courant de pensée de la Proximité, pour tenter de comprendre l'émergence de certains dispositifs, notamment ceux de GRH, en fonction des indicateurs de contingence énoncés par Mintzberg et des diverses proximités existantes.

Nous cherchons à comprendre s'il existe-t-il des supports organisationnels et RH aidant à collaborer.

Afin d'y répondre, nous analyserons les contenus des dispositifs de GRH, ainsi que leurs émergences en fonction de la grille de lecture du contextualisme (6.2.1), puis nous ferons de même avec la proximité (6.2.2) et enfin nous visualiserons un recueil sous forme de tableau (6.2.3) mettant en exergue un dispositif étudié sur chaque niveau d'actions (allant de 1 – une organisation adhérente, à 5, concernant le pôle et voire au-delà).

#### **6.2.4 Analyse des dispositifs au regard du contextualisme**

##### **Pourquoi y a-t-il des différences entre les deux schémas ?**

Nous constatons qu'entre la première photographie réalisée en 2008 / 2009 et la seconde, prise en 2010 / 2011 il y a des écarts, ce n'est plus la même image. Comme le précisent les deux schémas précédemment exposés, certains nouveaux dispositifs sont apparus, d'autres se sont maintenus et d'autres encore ont disparu. Pour quelles raisons ?

Tout d'abord, il est à noter qu'au sein des 12 pôles initialement étudiés et rencontrés, l'un d'eux n'a pas survécu, Sporaltec a été dé-labellisé.

Le Premier ministre a réuni le 11 mai dernier le Comité interministériel pour l'aménagement et le développement du territoire (Ciadt) en vue de décider et d'annoncer le renouvellement (ou pas) de l'attribution du label « pôle de compétitivité » aux 13 qui étaient en ballottage. 6 d'entre eux n'ont pas été reconduits, dont Sporaltec pour la Région Rhône-Alpes. Le principal critère de performance est celui des réponses aux appels à projets, notamment FUI. L'innovation dans le domaine du sport et des loisirs, domaine d'activité de Sporaltec, ne correspondait pas aux attentes de ces appels à projets. *"Le non-renouvellement ne doit pas être interprété comme un échec ou une sanction"*, a souligné François Fillon. *"Il s'avère simplement que les pôles de compétitivité ne constituent pas une réponse universelle à l'ensemble des politiques et des enjeux et qu'il y a des cas où d'autres politiques sont mieux adaptées."* En l'occurrence, **Sporaltec** s'est reconverti en grappes d'entreprise. Les effets de contingence sont réels, on s'aperçoit ici que c'est l'environnement politique externe au pôle qui a joué. Des cabinets de conseil mandatés par l'Etat ont analysé les pôles suivant une grille identique, le verdict est tombé, l'Etat a décidé, **Sporaltec** n'est plus.

Ensuite, il est à noter que lorsqu'on regarde les deux schémas, on se rend compte que le second est plus étoffé que le premier. Les actions et dispositifs RH semblent plus nombreuses en 2010 / 2011. C'est en partie lié au contexte des pôles. Là encore, le verdict des cabinets de conseil mandatés par l'Etat, les discours des politiciens (dont nous avons eu divers extraits de ceux de François Fillon), et tout simplement le temps, ont joué sur l'accroissement de ces dispositifs.

Les conclusions de BCG et CMI International prônent pour une plus grande prise en charge des questions liées aux ressources humaines au sein des pôles.

La recommandation n° 12 du rapport BCG (2008) est dans ce sens: « *Mission périphérique à réaliser : formation et gestion des ressources humaines* ».

Dorénavant, l'espace « Écosystème des pôles de compétitivité » du site internet des vpôles de compétitivité comporte une rubrique sur le développement des compétences dans les structures adhérentes. Cette rubrique présente notamment des exemples d'actions du domaine des ressources humaines menées par les pôles, des comptes rendus d'événements, etc.

Dans un de ses discours, le Premier Ministre<sup>63</sup> insiste sur cette prise en compte de la GRH au sein des pôles pour pallier la crise financière de 2008 qui commençait à se faire ressentir : « *La prospérité de demain se conquiert dans notre capacité à mobiliser nos ressources humaines [...]. Elle se conquiert dans notre capacité à travailler plus, à "muscler" notre système productif, et à miser sur l'innovation, sur l'intelligence.* » François Fillon ajoute que les nouveaux contrats de labellisation définissent « *des feuilles de route, en mettant l'accent sur la qualité et l'ambition technologique des projets de R&D collaboratifs, bien sûr, mais aussi sur le développement des PME, sur la gestion des compétences, sur l'attraction des talents, et sur la visibilité internationale.* »

Le temps passant est un facteur explicatif de cet accroissement de dispositifs de GRH naissants au sein des pôles. Le fait que les individus de diverses organisations travaillent ensemble et apprennent à se connaître, encourage la création d'outils mutualisés. Les équipes d'animation et de gouvernance s'approprient ce concept de pôles de compétitivité et grandissent en même temps qu'eux. Initialement, les verbatim recueillis attestent du peu d'informations et du manque d'intérêt des acteurs envers le pôle : « *Minalogic ...*

---

<sup>63</sup> Portail du gouvernement, 24 septembre 2008

*non, c'est complètement abstrait pour moi.* » nous confiait un acteur de projet collaboratif. Un autre acteur travaillant au sein d'un projet collaboratif nous demandait de lui faire un retour sur notre étude, et précisait qu'il aimerait avoir des informations sur ce qu'est le pôle : *« Je suis très preneur d'avoir un retour sur les autres projets Minalogic et votre étude : comprendre comment le pôle fonctionne, quelles sont les conditions de réussite des projets, etc. »* Chemin faisant, ces premiers propos recueillis ont changé, notamment lors de notre troisième et dernière vague d'investigations, le rôle du pôle était plus clair pour les acteurs : *« Le pôle est une source de financement et d'images. C'est bon pour le réseau. »* Il y a eu une évolution de la représentation attribuée aux pôles de compétitivité en général, *« parce qu'on se déplace au sein des entreprises et on va à la rencontre des acteurs, ils nous connaissent maintenant, sur le territoire, ça fait quand même 5 ans qu'on existe. »* (un chargé de mission d'un pôle). *« Les pôles de compétitivité ont eu, et ont, un rôle catalytique. S'il n'y avait pas eu cela, je pense qu'on serait aujourd'hui 3 ans après, là où nous en étions il y a 4 ans ! »* (Propos recueillis par D. RETOUR (2009) entretien avec C. SEUX<sup>64</sup>).

### 6.2.5 Analyse des dispositifs au regard de la proximité

Divers exemples peuvent être cités pour étayer cette sous-partie. Nous en avons sélectionné quelques-uns, qui selon nous, sont assez représentatifs de ce qui se vit au sein des pôles de compétitivité français.

Lors de la fête des 5 ans de **Minalogic** en juin 2011, Loïc Liétard, président du pôle et vice-président de STMicroelectronics, explique que si *«le pôle a débuté par les projets, il est devenu avant tout une mise en réseau d'acteurs qui*

---

<sup>64</sup> Président de Becton Dickinson France et membre de LyonBioPôle, pôle de compétitivité



*n'en avaient pas l'habitude.»* En effet, la proximité géographique des adhérents du pôle est certaine, ils sont tous localisés à la périphérie de Grenoble, par contre, ces derniers ne se connaissaient pas avant **Minalogic**. Le pôle a su organiser des rencontres et attirer les industriels en vue de les faire connaître.

**Imaginove** a mis en place une plateforme accessible en ligne, qui est le carrefour des métiers multimédias en Rhône-Alpes<sup>65</sup>. Cet outil en ligne rassemble les principaux acteurs de formations locaux, telles que les grandes écoles de l'audiovisuel, de l'animation et du jeu vidéo, mais aussi les entreprises du domaine, qu'elles soient, start-ups ou PME. Les métiers traditionnels de la branche, ainsi que les métiers passerelles (ceux pour lesquels les compétences sont transposables d'une entreprise à une autre) y figurent. Cette plateforme est très bien faite, l'information est claire et utile ;

- pour les étudiants désireux de s'orienter correctement (dernières offres d'emploi, écoles reconnues par l'Etat et labellisées par le pôle, etc.),
- pour les entreprises afin de visualiser les CV potentiellement intéressants, les tendances des autres entreprises, etc.
- pour les centres de formations et grandes écoles du domaine en vue d'observer le marché réel (entreprises en actions mais aussi future main-d'œuvre) et de proposer leurs formations sur cette vitrine virtuelle.

Les acteurs, quels qu'ils soient, profitent de cet outil afin d'échanger entre eux, en vue d'être complémentaires, et d'observer la réalité du marché. Cela correspond à la proximité socio-économique de coordination. Ils sont proches géographiquement, mais par le biais de cette seconde proximité, ils apprennent à s'identifier, se connaître et travailler ensemble.

---

<sup>65</sup> <http://www.talents.imaginove.com/front/index.php>

**Imaginove** a d'ailleurs lancé une campagne de recrutement afin d'aider ses adhérents. En voici un extrait, assez parlant.



Afin de faire connaître et d'aider ses adhérents, le pôle a imaginé une nouvelle façon de recruter. Il a lancé une grande campagne de communication sur l'image des métiers. Là encore, la proximité géographique ne suffit pas, c'est l'addition de la proximité de coordination (les adhérents s'appuient sur un dispositif naissant en vue de recruter) qui fait qu'un dispositif de GRH émerge.

Le premier appel à projets de plates-formes mutualisées d'innovation est lancé pour sélectionner les projets en janvier 2012. **Axelera** s'est lancé dans la course en proposant « Axel'one ». C'est la chargée de mission du pôle que nous avons rencontrée qui en est responsable. Elle nous confirme l'importance de la création de plateforme de travail commune : « *Car lorsqu'on bosse sur un projet collaboratif : on bosse tous chez soi et jamais ensemble. Ça n'a pas de sens ! Là : il y aura de la surface technique commune, avec des équipements. Il faut innover dans la façon d'innover !* » Axel'One<sup>66</sup> constitue un outil pour faire de Lyon et Rhône-Alpes le territoire leader en Europe dans les matériaux innovants multifonctionnels et l'industrialisation des procédés éco-efficients.

---

<sup>66</sup> Site d'Axelera, Juillet 2011

Repères : Qu'est-ce qu'une plateforme d'innovation ?

Une **plateforme d'innovation** est un **regroupement de moyens** (locaux, services et moyens humains notamment) destinés à offrir à une communauté ouverte d'utilisateurs, notamment des entreprises, des ressources (location de locaux, prestations, services...) leur permettant de mener à bien leurs projets de R&D et d'innovation. Ainsi, l'objectif d'une plateforme d'innovation est **d'assurer le transfert technologique** entre le secteur de la recherche et le secteur industriel et de favoriser les projets collaboratifs. (Définition selon l'équipe d'animation d'**Axelera**).

La création de cet outil collaboratif relève également de l'addition de plusieurs proximités :

- géographique tout d'abord, parce que les acteurs en présence sont localement proches,
- socio-économique de coordination relationnelle ensuite, parce que cet outil existe grâce aux acteurs du pôle et à leurs réseaux, l'équipe d'animation est à l'écoute de ses adhérents,
- socio-économique de coordination de médiation enfin, parce que cette plateforme de travail commune va devenir un outil. Les organisations auront de quoi réaliser au mieux leurs projets collaboratifs par le biais de ce dispositif.

Nous allons analyser au moins un dispositif de GRH mis en place au sein des pôles pour chacun des périmètres du schéma B que l'impact soit à court, moyen ou long terme, en fonction des deux grilles de lectures proposées, à savoir le contextualisme allié des différentes proximités.

## 6.2.6 Analyse des dispositifs au regard des deux grilles de lecture

### *a) Dispositif de GRH mis en place pour une organisation*

**ViaMéca** est implanté à St-Etienne et Clermont-Ferrand. Ce pôle se caractérise par la forte dispersion de ses adhérents puisqu'il s'étend en réalité sur six régions alentour, ce qui est en soi une spécificité. La proximité géographique est très large et complexe dans ce cas. Son activité se situe dans l'industrie mécanique et est positionnée autour de trois filières ; l'automobile, l'aéronautique et les machines-outils/biens d'équipements.

Le pôle a décidé de s'investir fortement sur les problématiques RH, en lançant plusieurs initiatives. À court terme, et situé au premier niveau des schémas B & C, **ViaMéca** a ainsi choisi d'orienter une de ses actions vers la réalisation de diagnostics RH pour les PME adhérentes de moins de 250 salariés.

Ils consistent à identifier les besoins des entreprises dans le champ des RH (recrutement, formation, rémunération, gestion des compétences, relations sociales et aspects juridiques de l'embauche, information et communication, organisation du travail), mais aussi de rendre compte de l'état exact des ressources humaines, et de trouver des orientations pour l'amélioration de la gestion des compétences et des potentiels.

Ils comportent différents onglets et sont assez détaillés pour ainsi refléter les besoins et ressources dont dispose l'entreprise. Ces 'DIAG RH' (Diagnostic Individualisé Accompagnement à la Gestion des Ressources Humaines) représentent l'entreprise à un instant T. Ils ont débuté en 2002 et ont été réalisés auprès d'environ 200 entreprises. Ils sont exécutés conjointement par l'Ecole

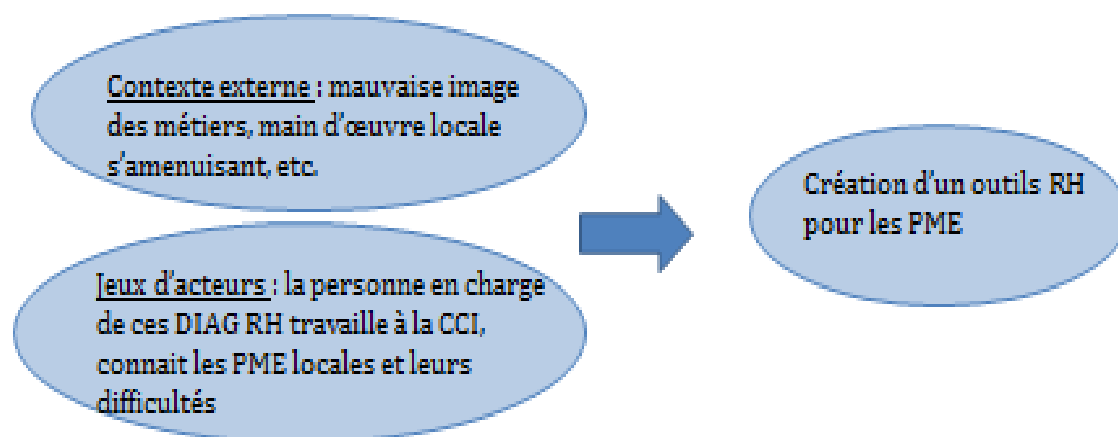
supérieure de Commerce et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Clermont Ferrand.

La proximité présente ici est celle de coordination, dite relationnelle. Les entreprises ont fait confiance à la CCI et attendaient des retombées pratiques de ces DIAG RH. Une fois satisfaites, certaines d'entre elles en ont fait la « promotion » auprès de leurs homologues, par le biais de réseaux sociaux locaux. C'est ainsi que le nombre de PME analysées s'est vu croître. On peut parler également de ressources de médiation, car la CCI a utilisé son propre réseau professionnel pour mettre en place cet outil. Les entreprises travaillent avec la CCI, qui elle-même travaille avec une ancienne salariée de la CCI, étant enseignant/chercheur à Clermont Ferrand actuellement. C'est notamment (et en grande partie) par le biais de cette personne que les DIAG RH sont nés. C'est elle qui initialement les réalisait.

Les entreprises ont dû faire face à de multiples changements ces dernières années ; industriels, liés à la main d'œuvre locale, à l'image de leurs métiers, etc. Ce contexte fait que certaines d'entre elles ressentaient des difficultés. Connaissant assez bien ce terrain et les défis des PME, la personne précédemment citée (ayant travaillé à la CCI, étant enseignant/chercheur pour l'heure) s'est emparée de ce sujet et a proposé des diagnostics pour les PME :

*« Dès 1995, à la CCI, j'ai engagé des démarches pour les PME et je me suis rendu compte qu'il était difficile d'aider les petites entreprises à faire face à leurs nombreux défis, qu'elles sont très éloignées de l'anticipation. Au niveau national, à l'ACFCI, nous avons créé un outil de diagnostic que l'on déploie ici depuis 2002. »*

Figure 50 : influence du contexte et du processus sur le contenu



#### *b) Dispositif de GRH mis en place pour plusieurs organisations*

Un autre facteur de contingence externe à la vie des pôles est celui des impacts de la crise économique et financière de 2008. Pour essayer d'y faire face, Minalogic a mis en place le «prêt de salariés » entre adhérents du pôle.

#### Mise à disposition de salariés inter-organisations

Localisé à Grenoble dans l'Isère, **Minalogic** recense actuellement 204 acteurs de l'industrie, de la recherche et de l'enseignement supérieur et des collectivités locales et régionales autour des micro- et nanotechnologies, et l'intelligence logicielle embarquée<sup>67</sup>. Du fait de la crise financière, le pôle de compétitivité Minalogic a initié fin 2009, début 2010, la mise à disposition de salariés (MAD) entre plusieurs organisations adhérentes. Jusqu'au 31 décembre 2010, les organismes de recherche, les établissements d'enseignement supérieur et les entreprises peuvent en effet mettre leurs salariés à la disposition d'une

---

<sup>67</sup> Source : [www.minalogic.com](http://www.minalogic.com),

entreprise, d'un établissement d'enseignement supérieur ou d'un organisme de recherche faisant partie d'un même pôle de compétitivité<sup>68</sup>.

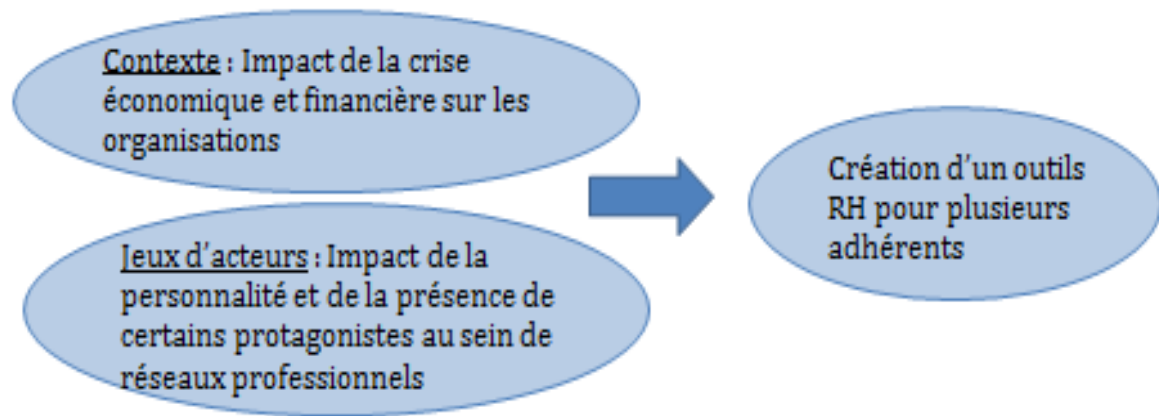
Depuis avril 2009, 52 salariés relevant de sept entreprises et trois organismes de recherche ont ainsi pu bénéficier de cette nouvelle forme de mobilité externe temporaire. C'est principalement deux grandes structures qui en ont bénéficié ; l'une « prêtant », l'autre « recevant ».

Une personne de l'équipe d'animation de **Minalogic** nous expliquait en réunion (novembre 2009) que la MAD était réellement bénéfique et nous en a donné la définition : *« cela correspond à un détachement de personnel. C'est une convention tripartite. Le salarié peut partir d'une entreprise pour un temps donné. L'entreprise cédante prend le salarié, mais il n'y a pas de surcout pour l'entreprise... Très utile en temps de crise [...] Mais cela peut aussi aider les PME quand il y a une rupture techno importante et qu'elle a besoin de compétences. Les conditions d'entrée et de départ sont fixées à l'avance. »* Le pôle de compétitivité, représenté par Nicolas Leterrier à l'époque, a joué le rôle de catalyseur puisqu'il a initié et favorisé l'activation d'une loi en faveur de la mobilité entre plusieurs organisations adhérentes. C'est lui, avec les DRH des deux grandes organisations adhérentes au pôle, qui est à l'origine de cette action.

---

<sup>68</sup> Loi n°2006-1770 du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié et portant diverses dispositions d'ordre économique et social.

Figure 51 : influence du contexte et du processus sur le contenu

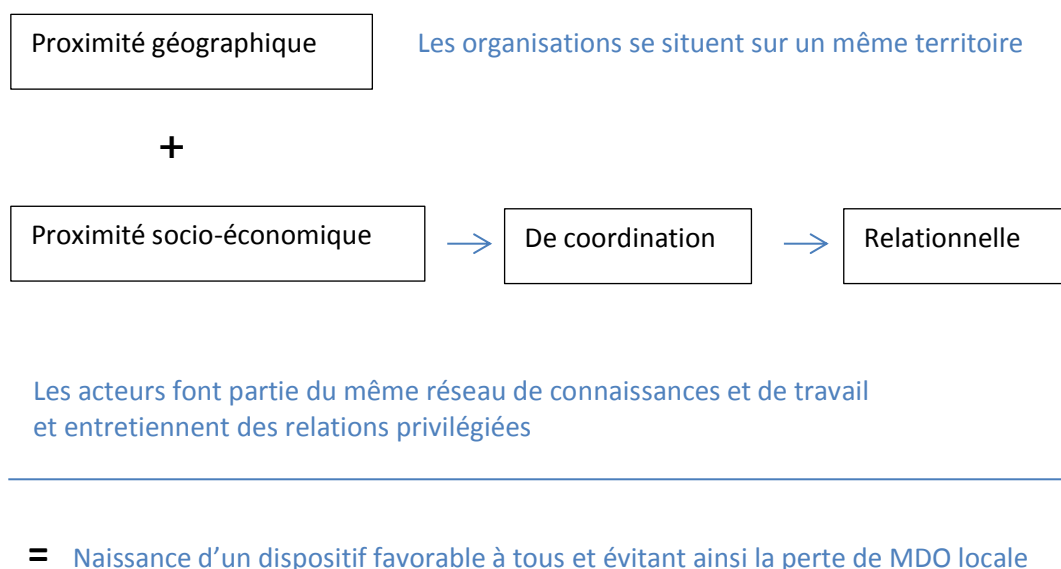


Sans cette aide, une des organisations n'aurait pas pu garder tous ses employés. A l'époque, cette organisation dépendait principalement d'un seul grand client, qui a été fortement impacté par la crise, les commandes de produit ont été revues à la baisse, la production a dû être réajustée, et c'est ainsi que l'inévitable est arrivé. C'est sans compter sur le formidable réseau et l'entre-aide des dirigeants et DRH de ces organisations, ainsi que de l'aide et la coordination apporté par le pôle de compétitivité. Au final, ces salariés ont pu regagner leurs structures d'origine, et sont parfois même restés au sein de la structure d'accueil.

Il n'y a pas que le contexte externe qui a joué sur la mise en place de ce dispositif de GRH, mais nous pouvons aussi l'expliquer par la complémentarité de proximités ; à savoir géographique et socio-économique de coordination. En effet, c'est par les acteurs en présence et leurs constitutions en réseaux que ce dispositif a émergé. Mais c'est aussi parce que ces organisations sont proches localement, toutes implantées à la périphérie de Grenoble.



Figure 52 : les proximités



Cette initiative existante depuis 2006 est inédite (parce que très peu utilisée) et mise en place au sein de **Minalogic**. Elle favorise et va favoriser petit à petit la mise en place de passerelles entre le public et le privé pour permettre à des salariés du privé comme du public de conserver leur emploi, notamment en période de crise économique comme nous l'avons vu. Cette volonté novatrice et réussie est insufflée par la gouvernance du pôle et notamment par deux entreprises locales qui se refusent à licencier leurs collaborateurs. D'après le contexte économique duquel nous commençons à sortir, il est normal que les organismes cherchent des solutions pour ne pas licencier et conserver les emplois présents en leurs seins. Nous retrouvons la proximité de coordination dans ce cas, qui se divise en deux sous-parties. La proximité de médiation est représentée ici par les actions mises en place grâce au délégué général du pôle de compétitivité ainsi que par les RH et managers s'étant emparés de cette problématique et de l'outil existant. Il s'est appuyé sur la connaissance de cet outil et du fait que ces organisations ont un historique de travail commun, pour

le mettre en place. Les deux structures se connaissent et ont l'habitude de travailler ensemble. Cette situation leur permet à nouveau de collaborer dans un contexte qui ne s'y prêterait à priori pas du fait de la crise. Elles font partie du même réseau social relaté par la proximité relationnelle. Ce dispositif favorise la collaboration entre organisations et salariés relevant d'entités différentes.

Il faut savoir que ce dispositif a été créé en 2006, et qu'il aurait pu être approprié par d'autres organisations, mais aussi par d'autres pôles de compétitivité touchés par la crise. Or, ce qui est surprenant, c'est qu'il n'y a que **Minalogic** qui s'en est emparé (à notre connaissance sur la Région Rhône-Alpes).

L'ancien chef de projet en charge des questions liées au management de **Plastipolis** nous répondait dans un entretien du printemps dernier : « *La MAD ?... et bien pourquoi pas ! C'est une idée qui est née du groupe de travail qu'on a avec les moulistes ... parmi les sujets qui émergent, il y en a un qui est la difficulté à recruter ... et quand on parle de la GRH dans ces entreprises, il y a des métiers et compétences très spécifiques, qu'ils sous utilisent parfois mais pouvant pas s'en séparer car le lendemain ils peuvent en avoir besoin. On cherche une solution pour réduire les coûts, car c'est de la main d'œuvre sous utilisée certaines fois, et sinon il faut arriver à trouver les compétences lors de surcroît d'activité... surtout avec la crise et les fluctuations des commandes. Alors on s'est dit : pourquoi pas ! Une étude de faisabilité est en cours pour juger du besoin et du modèle économique. On a besoin de trouver le bon mode d'organisation, que ce soit de la MAD ou autre forme de mutualisation de ressources humaines... Et puis on regarde ceux qui font déjà de la MAD avant de se lancer. »*

Là encore, nous pouvons utiliser le modèle du contextualisme pour comprendre ce phénomène. Ce chef de projet de pôle, épaulé par les managers moulistes des industries adhérentes au pôle, réfléchit à une action RH mutualisée qui permettrait de mieux gérer ces ressources humaines à l'échelle du bassin d'emploi plasturgiste. Le contexte industriel dans lequel se trouvent ces entreprises est particulier : l'industrie de la plasturgie a été fortement touchée par la crise de 2008, mais même auparavant, c'est un secteur qui est en perte de vitesse. Leurs homologues allemands ont réussi à se réorienter, à travailler pour le milieu industriel pharmaceutique parce qu'ils ont été aidé par le gouvernement plus tôt. La vallée de la plasturgie française étudiée a eu du mal à jouer cette reconversion, mais essaye présentement de changer la donne, notamment par le biais du pôle de compétitivité. C'est du fait du contexte qu'émerge l'idée de réaliser ce type d'actions RH communes afin de sauvegarder l'emploi local.

Il y a une sorte de volonté d'imitation qui se crée de la part des pôles envers les *clusters* nord-américains ou autre forme de réseaux territoriaux. C'est le cas de Plastipolis et de son envie de réaliser des benchmark, voir comment se passe certaines industrialisations et collaborations chez nos voisins allemands par exemple. Tixier et al (2008) précisent que « *la comparaison quasi systématique des pôles de compétitivité avec les clusters nord-américains notamment amène un mimétisme de la part des pôles. En effet, les clusters sont le plus souvent montrés comme l'exemple de réussite de coopération. Les pôles cherchent alors à tendre vers ce modèle.* »

### *c) Dispositif de GRH mis en place pour un projet collaboratif*

Nous l'avons déjà énoncé plus haut, un très bon exemple pour étayer cette partie aurait pû être de discuter de la journée de cohésion d'équipe mise en place pour un projet collaboratif de Minalogic. Nous n'allons pas réutiliser cet exemple une seconde fois. Nous choisissons d'analyser un autre dispositif : les jeudis d'Axelera.

Comme le décrit la chargée « d'animation de réseau et de développement » rencontrée en 2009, les jeudis d'**Axelera** constituent : « *un véritable outil d'animation visant à consolider le réseau.* »

Cinq fois dans l'année, les "Jeudis d'**Axelera**<sup>69</sup>" permettent de favoriser la mise en réseau des acteurs du pôle et de ses partenaires. Dédiés aux professionnels de la chimie et de l'environnement et à leurs partenaires, ils sont l'occasion de mieux se connaître entre acteurs du monde de la chimie et de l'environnement, adhérents du pôle et de développer des contacts business et des temps d'échange.

#### Les rencontres se structurent autour de 3 temps forts :

- ✓ trois présentations-flash d'adhérents du pôle (activité, stratégie et perspectives de développement) de dix minutes faisant intervenir des PME/PMI, des grands groupes, des laboratoires de recherche ou des établissements de formation,
- ✓ des rencontres pré-organisées selon le mode du "speed dating" : durant une heure maximum, les participants peuvent se rencontrer, pendant 10mn, pour créer de nouveaux partenariats en vue de travailler en mode de projets collaboratifs,

---

<sup>69</sup> Dernière consultation du site d'Axelera, septembre 2011

- ✓ un moment d'échanges et de convivialité pour développer les réseaux inter-organisationnels autour d'un cocktail.

L'objectif de ces rencontres est de créer des partenariats en vue de travailler sur des projets collaboratifs. Les adhérents apprennent à se connaître, échangent sur leurs briques technologiques, mais également sur les compétences de chacun.

Le fait de se rencontrer en amont du lancement de projet, permet de réellement valider le fait de travailler ensemble. Ce n'est pas une réponse à un appel à projet comme c'est le cas pour la majorité des projets collaboratifs, c'est un choix de travailler ensemble, on se rencontre, on apprend à se connaître, puis on décide de créer un projet commun en fonction de des compétences respectives.

L'équipe d'animation du pôle a trouvé une façon de faire émerger les projets collaboratifs qui constituent l'essence même d'un pôle. Sans un certain nombre de projets collaboratifs, l'Etat mettrait fin au pôle. Il y a une pression externe réelle, de la part de l'Etat et des financeurs pour que les pôles constituent des projets collaboratifs.

Les jeudis d'Axelera sont une bonne façon d'y concéder ; en choisissant ses partenaires, l'organisation aura plus de chance qu'il y ait une réussite à la clé, sans avoir trop de problèmes liés à la GRH. En effet, en ayant pris le temps d'échanger avec les partenaires potentiels et en les ayant choisi, il va de soi qu'il y a moins de risques pour que le projet se réalise de manière délicate. Alors que lorsque l'organisation répond à un appel à projet, les partenaires sont quasi imposés pour l'organisation. Les structures répondent à l'appel à projet, elles ont les compétences, elles travailleront ensemble.

Le lien que l'on peut faire avec la proximité est que les organisations sont localement à côté, toutes à la périphérie de Lyon, voire sur le même quartier. Et pourtant ces dernières ne se connaissent pas forcément. Les jeudis d'Axelera sont là pour pallier cet effet. La proximité géographique ne suffit pas, il faut se mettre en relation pour se connaître et travailler ensemble. D'où la nécessité de combiner d'autres proximités, notamment celles de ressources et de coordination. L'équipe d'animation du pôle l'a bien compris et a créé ce dispositif de mise en relation.

Notons que **Lyon Urban Trucks & Bus (LUTB)** organise également quelque chose d'intéressant et de similaire, en vue de favoriser l'émergence des projets collaboratifs :

- ✚ Les 'Rendez-vous **LUTB**' dont l'objectif est de décroisonner et favoriser le transfert de connaissances : organisés tous les deux mois, les Rendez-vous **LUTB** permettent la découverte in situ du domaine d'expertise d'un adhérent (labo, PME, groupe, centre de formation...). Ils favorisent l'échange, et le développement d'apprentissages croisés.
- ✚ Mais aussi les journées scientifiques du pôle, dont l'objectif est d'identifier et construire les futurs groupes de projets européens, de constituer des groupes de réflexion pour produire des sujets de recherche européens et enfin de mutualiser les connaissances et compétences sur les thématiques du pôle.

#### *d) Dispositif de GRH mis en place pour tous les adhérents*

**Arve-Industries**<sup>70</sup> s'illustre par la mise en place d'actions développées notamment dans une optique d'efficacité à long terme. Pôle implanté à Cluses, au cœur de la vallée de l'Arve en Haute-Savoie, ce pôle est dédié aux activités d'usinage complexe et de mécanique de précision. Depuis sa création, l'un de ses programmes a été consacré au développement de l'emploi, des métiers et de la GRH. Nommé « Talents 2010 », ce programme s'appuie sur différentes actions. L'une d'elles concerne un projet de gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC), qui, ayant été initié fin 2007, avait pour objectif, comme le rappelle un chef de projet<sup>71</sup>, de « *rétablir durablement l'adéquation entre les ressources et les besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel des entreprises* ». Une première phase de travail a consisté à recueillir un certain nombre de données sociales auprès d'une cinquantaine d'entreprises volontaires, puis de synthétiser ces éléments au sein d'une base de données prenant le visage d'un site internet accessible aux participants.

On peut ainsi, grâce à cet outil, poursuit ce chef de projet, « *disposer d'une vision panoramique de la gestion des RH à l'échelle d'un territoire* », et cela afin de pouvoir envisager des plans d'action collectifs portant sur les diagnostics réalisés. Au terme de plusieurs mois d'investigations, il en ressort qu'au moment de l'étude (fin 2010), le projet a évolué depuis son intention initiale, comme la plupart des projets. La chercheur<sup>72</sup> ayant travaillé sur ce pôle au sein d'Humapôle a étudié la construction de ce dispositif à l'aune de la théorie de la traduction, celle-ci n'est que partiellement aboutie.

---

<sup>70</sup> Ce pôle de compétitivité a été investigué par Ingrid MAZZILLI, CERAG, Grenoble

<sup>71</sup> Entretien réalisé par <sup>71</sup>Ingrid MAZZILLI, CERAG, Grenoble

Les résultats de ce projet GTEC ainsi que des plans d'action collectifs qui en découlent sont attendus sur une échelle de temps qui s'étend sur plusieurs années puisque le but ultime du programme est d'accompagner la montée en compétence des entreprises du territoire. **Plastipolis** va s'essayer à ce même type de projet de GPEC / GTEC sur son territoire.

PLASTIPOLIS a sollicité l'AGEFOS PME pour conduire un plan d'actions dans le domaine des RH. Un accord a ainsi été signé en février 2008 entre PLASTIPOLIS et AGEFOS PME Rhône-Alpes<sup>73</sup>. Le délégué général reconnaît volontiers que : *« si l'innovation est un atout fort en terme de compétitivité, une telle démarche ne peut pas se résumer à des actions dans les domaines technologiques et industriels, mais elle doit s'accompagner d'autres investissements, notamment dans le domaine de la formation. »*

Diverses actions RH naissent de ce partenariat, en vue de sensibiliser à la GPEC, et à la mise en œuvre de démarches GPEC, individuelles et/ou collectives :

- réalisation d'études sur l'évolution des métiers,
- réalisation de bilans de compétences, de passeports formation avec identification des compétences transversales, de bilans milieu de carrière, de DIF,
- sensibilisation à la VAE et conduite de démarches de VAE dans un cadre GRH,
- mise en place d'actions de formations collectives,
- cartographie des formations existantes / manquantes

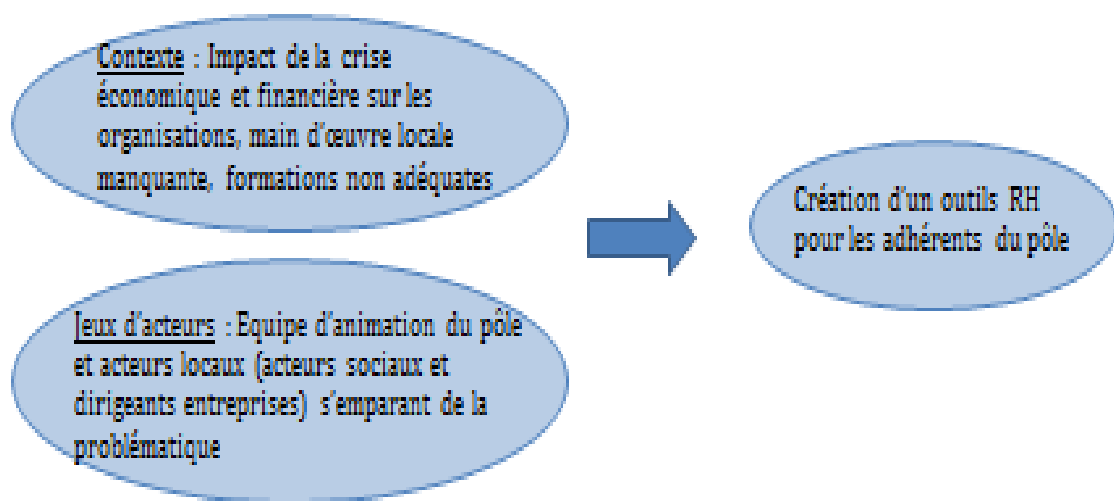
---

<sup>73</sup> Site AGEFOS PME Rhône-Alpes, article publié sur site le 19/02/2008



Ce projet de GPEC / GTEC émane de l'équipe d'animation du pôle qui a eu vent des projets d'Arve Industrie et qui a souhaité, par mimétisme, s'emparer de la démarche en vue d'aider ses propres structures. L'émergence de cette démarche est liée au contexte dans lequel les industriels de Plastipolis évoluent.

Figure 53 : influence du contexte et du processus sur le contenu



*e) Dispositif de GRH impactant au-delà du pôle*

Plastipolis est situé dans la vallée d'Oyonnax, il a pour enjeu principal de promouvoir une image dynamique de la plasturgie française et compte plus de 220 adhérents. Le secteur d'activité de la plasturgie connaît des difficultés certaines de main-d'œuvre. Afin de pallier à la pénurie de ces derniers, le pôle a mis en place certaines actions dont celle de valoriser les métiers industriels afin d'attirer plus de jeunes.

Une de ces actions a été de sillonner la région à bord d'un mini bus et d'aller rencontrer les jeunes, notamment des lycées, afin de faire connaître les différents métiers se rapportant à ce domaine d'activité. Une sous-action

s'intitulant « Serious Game » a été mise en place. Le principe est de donner la possibilité à des lycéens et étudiants de gérer virtuellement une organisation liée au monde de la plasturgie.

Ces jeunes peuvent ainsi découvrir (redécouvrir) certains métiers et réaliser par eux-mêmes de l'intérêt qu'ils pourraient avoir, ou non, à travailler dans ce domaine d'activité.

L'image qu'ils en ont est parfois décorrélée de la réalité, l'industrie plasturgiste de leurs grands-pères et pères est bien différente de celle qui se vit aujourd'hui. Elle s'est modernisée, automatisée et s'oriente vers des industries nouvelles (pharmaceutique, liée à l'industrie de pointe, etc.). Cette mauvaise image, d'obsolescence, de vétusté, véhiculée au sein des familles est liée à ce qu'elles ont vécu et enduré, lors de fermetures d'usines sur leur territoire. C'est intrinsèque à l'histoire du territoire. Ce qui fait partie du contexte interne et externe qui influence l'émergence de dispositifs visant à valoriser ces métiers et ce domaine d'activité. Il a fallu que divers s'acteurs s'emparent de la question pour modifier la donne.

Plusieurs entreprises, avec l'aide d'Alizée Plasturgie (syndicat de la profession très présent localement) et de la gouvernance du pôle, ont réfléchi ensemble et ont collaboré sur ce projet de revalorisation des métiers. Cela relève de la proximité socio-économique de coordination. Les acteurs sont présents géographiquement sur le même secteur (proximité géographique), ils ont globalement les mêmes structures avec les enjeux associés, et les mêmes problématiques (proximité socio-économique de ressources), alors, ils s'allient pour essayer d'être attractifs. Ils jouent la carte du réseau inter-organisationnel et s'appuient sur deux structures existantes ; Alizée Plasturgie et **Plastipolis**,

pour pallier à leur problème d'image défavorable de certains métiers et de main d'œuvre locale manquante (proximité socio-économique de coordination).

Le second exemple est relatif à la prise en compte de la formation. Afin de pallier les problèmes d'inéquation entre les besoins des entreprises et les compétences présentes sur le marché local, le pôle a décidé de réaliser une cartographie des formations existantes et de se rendre compte de celles qui manqueraient. Les entreprises adhérentes ont pris part au projet afin d'exposer leur besoins et les limites qu'elles ont à trouver le profil adéquat. Ce genre d'initiatives constitue une proximité socio-économique de coordination. Le pôle rassemble les organisations autour de problématiques communes et les fait collaborer sur un projet ayant des enjeux connus et partagés de tous. Les entreprises s'appuient sur les outils proposés par le pôle.

Le délégué général adjoint de **Plastipolis** expliquait ô combien la GRH fait partie de leurs préoccupations : *« La question RH a toujours été reléguée en deuxième plan, mais nous, on a toujours voulu en faire notre cheval de bataille : c'est une prise de conscience des industriels. Car ... pour atteindre certains objectifs, on a besoin de prendre en compte les compétences de gars, etc. Il y a un rôle fondamental de la GRH dans nos entreprises. Il faut une adéquation réelle entre leurs besoins et les compétences, d'où ce projet de cartographie. »* Toutes les actions RH qui ont été développées dans ce pôle sont le fruit de croyances et d'engagement personnel, de la part du délégué général et de son équipe d'animation, aidés par les partenaires sociaux, les dirigeants de PME et managers. C'est grâce à ces acteurs en présence que les dispositifs RH émergent.

Voici un bel exemple d'actions liées aux ressources humaines menées par le France *cluster*, anciennement CDIF. C'est un acteur incontournable lorsqu'on est un pôle de compétitivité ou autres structures inter-organisationnelles impliquées sur un territoire. « *France Clusters Formation* » s'adresse aux managers, équipes opérationnelles et d'animation des Pôles de compétitivité, des Grappes d'Entreprises, et autres formes de *clusters*. L'organisme s'adresse aussi aux cadres et agents de développement, des collectivités territoriales, ... impliqués dans des dynamiques de *cluster*. Dans l'exemple qui suit, nous avons uniquement sélectionné les formations proposées relatives à la dimension humaines.



**France Clusters vous informe de son nouveau cycle de formation**

**Perfectionner le management des clusters**

*Programme destiné aux dirigeants et aux équipes d'animation des Pôles de compétitivité, Grappes d'Entreprises, Clusters régionaux*

15 décembre 2011 : Quelle constitution de l'équipe de mon *cluster* et la GRH ?  
29 mars 2012 : Quelle communication possible de mon *cluster* ?  
10 mars 2012 : Quelles formations possibles pour m'aider dans la gestion des membres et du *cluster* ?  
07 juin 2012 : Quelles techniques pour faire émerger des projets collaboratifs d'innovation dans mon *cluster* ?  
05 juillet 2012 : Comment accompagner le montage et la gestion des projets collaboratifs d'innovation du *cluster* ?  
04 octobre 2012 : C'est quoi la mise en œuvre d'une action GPEC et la GRH pour les entreprises de mon *cluster* ?

### *Qu'en est-il de la présence des partenaires sociaux ?*

Il y a une action que nous n'arrivons pas à expliquer, même à l'aide des grilles de lecture : nous constatons la quasi absence des partenaires sociaux concernant les pôles de compétitivité. Est-ce parce qu'ils ne croyaient pas en leurs succès ou leurs poids dans le paysage de l'emploi et de la formation ? Est-ce parce qu'ils n'ont jamais été conviés aux réunions et débats sur ces thématiques ?

Lors d'une rencontre au sein du groupe de recherche sur la GRH et le territoire, à Paris en 2010, Christian DEFELIX s'est interloqué de savoir pourquoi « *la GRH n'a pas été mise en place plus tôt ? Pourquoi la GRH n'émerge pas ? Quid / qu'en est-il de la présence des partenaires sociaux ? Dans les PC, certains commencent à frapper aux portes pour demander d'être inclus dans les processus et réflexions.* » A notre connaissance, seuls Arve-Industrie et Plastipolis réalisent des réunions régulières et il y a une implication réelle des uns envers les autres. Dans une interview, une personne faisant partie de l'équipe d'animation de ViaMéca expliquait qu'il faut : « *améliorer les rapports sociaux. Et cela passe par des accompagnements, à faire passer dans le cadre d'un pôle. Mais c'est très compliqué de faire travailler ensemble 6 régions et 22 départements, et tous les acteurs que ça implique.* »

### *Limites liées à la proximité et proposition de complément de typologie*

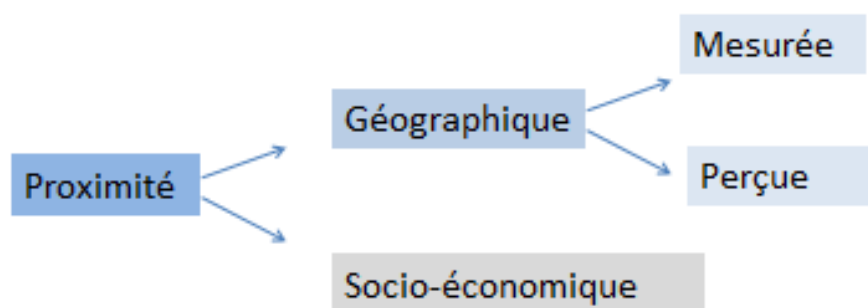
Il existe quelques limites liées à la proximité. Sachant qu'elle favorise l'échange et le partage de connaissances, elle ne protège pas réellement l'entreprise de la fuite des compétences et des savoirs développés au cours de l'activité de production de connaissance, avant même que cette dernière soit arrivée à terme. Celle-ci engendre des externalités positives pour les adhérents, d'un pôle, certes, mais elle comporte également cette limite. La proximité favorise en partie la fuite et la perte de connaissances pour une organisation. En effet,

lorsqu'un projet collaboratif se termine, les acteurs peuvent agir par mimétisme et réaliser de l'apprentissage inter-organisationnel importé au sein de leur structure, mais à l'inverse, ils déposent également leurs savoir-faires et/ou compétences aux autres. Un doctorant travaillant sur un projet collaboratif durant trois ans, termine son doctorat et est recruté chez un concurrent. Dans ce cas, la proximité géographique est une source forte de flux incontrôlés de compétences qui engendreraient des vices d'appropriation.

A la lumière de nos observations, nous pourrions également émettre l'idée que la proximité géographique se scinde en deux : d'une part, celle qui fait référence à des données précises (temps de transport, éloignement kilométriques, etc.), d'autre part, celle qui est liée à la subjectivité des acteurs eux-mêmes.

L'ancien délégué général de Minalogic relatait le changement qu'a connu l'agglomération grenobloise ces dernières années : « *la densité de circulation est telle que tout le monde est à environ une heure de son lieu de travail.* » (Retour, 2009, p. 6). Lors de nos discussions avec les partenaires des projets collaboratifs étudiés, certains nous confiaient à la fin des rencontres que le temps passé dans leur véhicule était un temps de travail ou de loisirs en moins. La donne a changé, leur notion de distance également. L'un d'eux nous expliquait : « *avant, je me disais que je ne dépasserai pas les  $\frac{3}{4}$  d'heures de transport pour aller travailler et ça correspondait à environ 30 à 40 km depuis mon domicile. Maintenant, je ne réfléchis plus comme ça,  $\frac{3}{4}$  d'heures de trajet, c'est l'équivalent de 15 ou 20 km, on est tellement nombreux le matin.* » La distance géographique n'a pas changé, il y a toujours le même nombre de kilomètres, par contre, la perception qu'ont les acteurs de cette distance a évolué. Elle est également changeante en fonction de l'âge des individus, de leur catégorie socio-professionnelle, etc. L'ancien délégué général de Minalogic ajoutait qu' « *un pôle a maintenant une image et devient attractif aussi*

sur le maillage du territoire, sur les projets, sur les enjeux, sur les programmes de formation, sur les problématiques sociales qui peuvent se poser. En effet, il ne faut pas se voiler la face, on observe un certain nombre de choses, sur lesquelles on ne peut pas toujours être acteur. » (Retour, 2009, p. 6). Les prix de l'immobilier grenoblois ont flambé, notamment parce que l'écosystème a su et a pu être attractif. Grenoble est d'ailleurs ainsi appelée la « ville aux ingénieurs en anorak » (Retour, 2009, p. 7). Dû à cette attractivité, le nombre de nouveau grenoblois s'est accru et les modes de transport en commun se sont rapidement développés. Une distance interprétée différemment en fonction d l'interlocuteur : un ingénieur rencontré lors de nos observations nous expliquait qu'il se déplaçait toujours en vélo pour venir sur son lieu de travail. Selon lui, réaliser 6 km à vélo était déjà compris comme une certaine distance. Un chef de sous projet quant à lui, nous disait qu'il habite à plus de 30 km de son entreprise, selon lui, c'est « la bonne distance ». La proximité est subjective et se définit en fonction de l'appréciation de chacun, par rapport à nos propres données et ressentis. Nous proposons une dimension supplémentaire à la typologie donnée par Bouba-Olga et Grossetti (2008), la proximité géographique se scinde en deux, comme le relate cette figure 54 : proposition de complément de typologie :



### Récapitulatif :

Nous émettions le postulat que les pôles de compétitivité, représentés par leurs équipes d'animation, créaient des dispositifs de GRH entraînant par conséquent la collaboration des adhérents (Q2).

D'après ce que nous venons de présenter, ce n'est pas tout à fait exact. Il y a en effet des dispositifs de GRH. Cependant, la relation n'est pas unilatérale, et doit être considérée dans les deux sens, voire même dans le sens inverse : c'est notamment parce qu'il y a un historique de collaboration commun que les dispositifs vont être créés.



Nous l'avons vu particulièrement pour l'exemple de la mise à disposition de salariés entre organisations du pôle de compétitivité Minalogic. Cet outil s'est mis en place grâce à l'intervention de tiers, mais aussi parce que les entités se connaissaient et avaient l'habitude de travailler ensemble. Mendez et Mercier (2006) précisent que « *l'influence de l'histoire et des contextes organisationnels et institutionnels est présente depuis Penrose (1959) dans la littérature, au travers de notions comme la dépendance, [...]* » (p. 6).

L'intervention d'un tiers modifie considérablement la création de dispositifs, comme l'indiquent Bories-Azeau et al (2007) : « *la construction d'un acteur collectif propre au réseau et constitué de ses parties prenantes favorise le développement de ressources : structuration des relations de confiance et amélioration de l'efficacité des actions (diffusion d'information, réduction de l'opportunisme dans les relations entre membres du réseau, diminution des coûts de transaction) [...], contribution au*



*développement du capital intellectuel [...], accroissement des capacités dynamiques d'innovation [...], développement d'apprentissages technologique et relationnel [...]. »*  
(p. 5).

Le cas d'un pôle de compétitivité est situé au croisement entre proximité géographique et proximité organisée. Cette articulation des deux types de proximité est essentielle, car la seule localisation n'est pas suffisante pour créer la proximité, à travers la coopération des acteurs au niveau local. Nous l'avons déjà illustré, mais ajoutant un dernier extrait de verbatim étayant nos propos :  
*« Pourquoi cette coopération et ces projets collaboratifs entre entreprises n'ont pas vu le jour avant ? Les gens ne se connaissaient pas. On a vu des sociétés qui venaient nous voir et nous dire : « J'ai un problème, mon détecteur à rayons X je l'achète au Japon et ils viennent de m'annoncer, qu'ils ne le fourniraient plus ». On leur a répondu : « Savez-vous qu'à côté, sur le bassin grenoblois, il y a une entreprise qui fabrique des capteurs à rayons X ; il y a une autre société là-bas qui fait des sources de rayons X ». On donne des contacts, on envoie des mails aux entreprises séparément, etc. et du coup, un mois après, ils reviennent en disant, « C'est génial, la source me coûte beaucoup moins cher et est de bonne qualité, la détection est 10 fois mieux (...). Il y a un potentiel fantastique et on va travailler ensemble. On va faire un produit qui va rivaliser avec les meilleurs mondiaux ? Ces entreprises étaient à moins de vingt kilomètres l'une de l'autre et elles ne se connaissaient pas. »* (N. LETERRIER pour Didier 2009, p. 4).

Nous l'avons vu, les actions RH présentes au sein des pôles peuvent être de natures diverses et variées, nous n'en avons développées que certaines d'entre elles. Celles-ci sont influencées par le contexte dans lequel elles évoluent (crise financière, pénurie de main-d'œuvre, etc.). Elles sont aussi influencées par les

acteurs qui prennent en main ces pratiques et les modifient ou les instaurent (proximité de coordination relationnelle et de ressources).

Ces pratiques-là sont en émergence et deviennent de plus en plus importantes dans les stratégies de développement des pôles de compétitivité. Une déléguée générale de pôle explique notamment que la GRH « *fait partie des points-clefs du projet de notre pôle. On est en train d'essayer d'amener un certain nombre de changements dans l'économie et notamment les PME, et s'il n'y a pas d'accompagnement RH, ce n'est pas possible. On est en train par exemple de sensibiliser au travail collaboratif. C'est beaucoup de temps passé à rencontrer les chefs d'entreprises, à écouter leurs contraintes et leurs craintes...* »

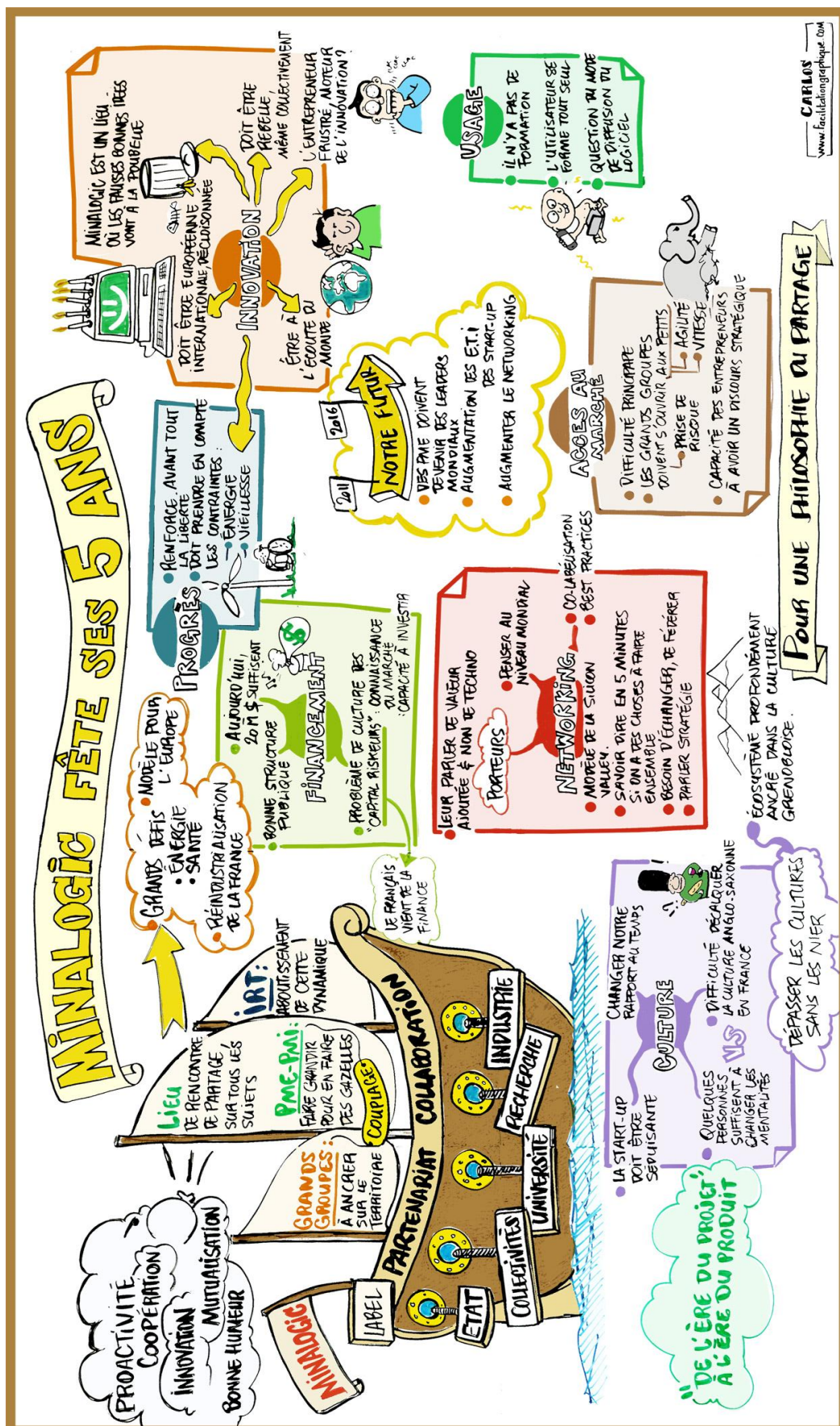
La proximité organisée pourrait sembler évidente parce qu'il y a proximité géographique et pourtant, plusieurs partenaires nous ont expliqué qu'avant d'être adhérents au pôle de compétitivité, ils n'avaient pas connaissance de partenaires potentiels pourtant présents localement. Répondre à un appel à projet et adhérer à un pôle de compétitivité favorisent le développement de l'entreprise (innovation) notamment par le biais de la collaboration accrue. Les organisations adhérentes partagent ainsi des valeurs (notamment à travers la newsletter du pôle, les réunions thématiques concernant les problématiques actuelles des adhérents, etc.) et font partie des mêmes réseaux. Les liens existants entre les différentes proximités, ici de ressources et de coordination, peuvent expliquer la qualité et la réussite de la collaboration.

Nous présentons en page suivante un tableau réalisé par un dessinateur professionnel (Carlos) venu assister aux 5 ans de MINALOGIC. Nous y étions également et avons pu échanger avec les partenaires des projets collaboratifs

rencontrés maintes fois, mais aussi l'équipe d'animation du pôle qui nous avait conviées à cette fête.

Ce dessinateur assistait à l'auditorium et aux présentations réalisées par l'équipe d'animation du pôle, l'équipe de gouvernance, mais aussi par les adhérents du pôle. Il fut attentif aux questions posées par l'auditoire (organisations adhérentes aux pôles, divers invités locaux, etc.) et retranscrivait ainsi certaines questions, remarques ou idées sur son immense tableau.

Il en ressort certains points et mots-clés, dont la collaboration (cf. le bateau) qui constitue notre objet de recherche.



# Conclusion

---

Dans cette recherche nous avons observé l'influence de dispositifs de GRH sur la collaboration en contexte inter-organisationnel. Plus précisément, nous avons cherché à rendre compte de l'émergence des dispositifs de GRH naissants en pôle de compétitivité, qui, avec le concours d'autres déterminants, pouvaient influencer la collaboration. Nous présenterons ici une synthèse des résultats, suivie des contributions théoriques réalisées, ainsi que des contributions managériales. Nous terminerons par les limites de ces travaux puis présenterons les futures recherches que ce travail a induites.

## 1. Synthèse des résultats

Nous nous sommes appuyé sur le méta-cadre du contextualisme développé par Pettigrew (1987), repris par Brouwers et al (1997) puis Pichault et Nizet (2000), permettant d'analyser un changement, auquel nous avons enchâsser la démarche analytique de la proximité (Bouba-Olga et Grossetti, 2008) mettant en lumière les divers liens existants entre les organisations et influençant la collaboration, ainsi que la grille de lecture d'Holmqvist (2003), permettant d'analyser la collaboration inter-organisationnelle.

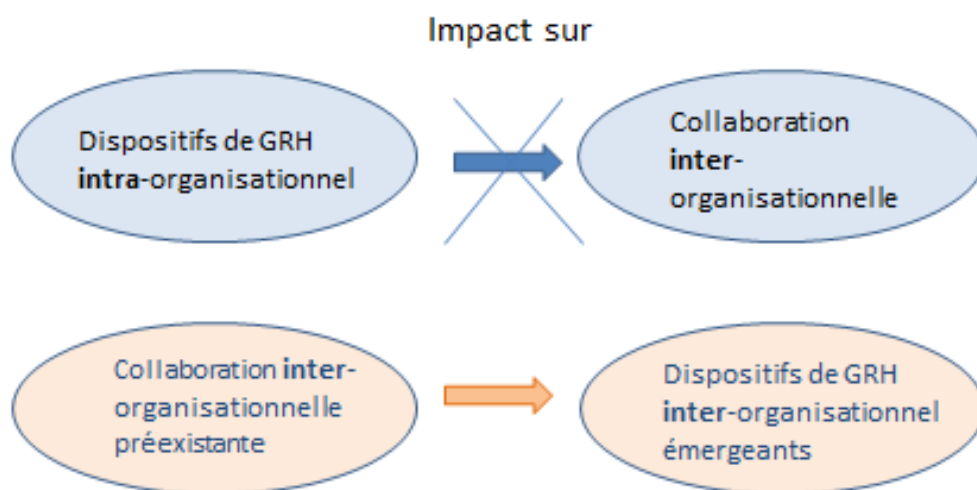
Pour mener à bien cette recherche, nous avons réalisé une observation longitudinale auprès de divers interlocuteurs, par le biais d'une soixantaine d'entretiens. D'une part, nous avons mené deux suivis de projets à trois moments distincts : ces entretiens et observations ont été réalisés auprès de chefs de projet, chefs de sous-projets et partenaires de projets collaboratifs, et ont permis de mettre à jour une évolution du fonctionnement collaboratif. D'autre part, une étude spécifique, menée auprès de délégués généraux de pôle

de compétitivité ainsi que certains membres de leur équipe d'animation, a permis d'identifier les dispositifs de GRH émergents, en réalisant deux photographies à une année d'intervalle. Ce ne sont pour l'instant que deux cartographies à un moment donné, mais nous espérons poursuivre sur une troisième vague d'observations. Ces autres entretiens ont été menés auprès de délégués généraux de pôle de compétitivité, ainsi que certains membres de leur équipe d'animation.

Les résultats de cette recherche montrent la relation dialogique existante entre la collaboration inter-organisationnelle et l'émergence de dispositifs de GRH. En effet, initialement, nous supposions que la GRH intra-organisationnelle insufflait la collaboration inter-organisationnelle. Or, les résultats de notre étude montrent que la GRH est plutôt impulsée par les collaborations préexistantes. C'est-à-dire qu'une grande partie des acteurs mettant en place des dispositifs de GRH ont une certaine habitude de travail en commun. Ces derniers se connaissent et collaborent parfois déjà depuis un certain nombre d'années. Bien des partenaires actuels n'ont pas attendu l'arrivée du pôle de compétitivité pour créer une collaboration entre plusieurs entreprises présentes sur un même territoire ; les acteurs qui collaboraient avant la labellisation des pôles de compétitivité sont devenus adhérents, et le pôle a, par contre, facilité leur collaboration. L'animatrice d'une cellule de pôle nous confiait que « *le pôle nous donne un cadre, ça a plus de légitimité.* »

Voici comment schématiquement nous pourrions représenter les résultats de notre recherche en page suivante.

Figure 55 : la GRH plutôt conséquence que cause de la collaboration<sup>74</sup> :



Il y a néanmoins quelques dispositifs de GRH qui favorisent la collaboration inter-organisationnelle. Cependant, cette relation est peu vérifiée. En effet, l'un des rares exemples la validant constitue la journée de cohésion créée pour l'un des deux projets étudiés. Cet exemple relève d'ailleurs des dimensions de GRH et de management. Cette journée de cohésion a contribué à l'émergence d'une plus grande collaboration au sein du projet comme nous l'avons vu, notamment par le biais d'une construction de vision commune, de partage d'enjeux, de rencontre et découverte de partenaires, etc. Ces entreprises partenaires n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble, pourtant elles étaient localement proches. L'intervention de divers acteurs a été nécessaire quant à la construction de ce dispositif. Cette double dimension est essentielle à notre propos. Elle montre que l'espace géographique n'est pas suffisant pour appréhender un pôle de compétitivité. L'idée d'une prime commune réservée à tous les participants du projet NANOCity a émergé (lors des premiers entretiens réalisés) pour finalement disparaître (lors des deuxième et troisième entretiens).

<sup>74</sup> La flèche signifiant : « vecteur de »

Nous pouvons citer pour second exemple, à la croisée entre la GRH et le management, le cas des jeudis d'Axelera, même si celui-ci se situe au niveau méso de notre étude et que la première question de recherche (Q2) est orientée sur les projets collaboratifs. Ce pôle a créé ce dispositif afin que les acteurs locaux se rencontrent, apprennent à se connaître et décident de réaliser un projet commun en fonction et avec leurs compétences respectives. Ce dispositif rencontre un vif succès auprès des adhérents, « *plus particulièrement des PME* » peu enclins habituellement à travailler avec d'autres structures habituellement, selon la chargée d'animation rencontrée. Là aussi, ce dispositif a été créé pour favoriser la collaboration inter-organisationnelle. Les dimensions de la proximité se retrouvent aussi dans cet exemple, la proximité géographique seule ne permet pas de collaborer.

Des organisations voisines peuvent ne pas se connaître, et d'autres situées à une distance plus élevée peuvent tout-à-fait collaborer. La réussite de la collaboration inter-organisationnelle, liée à la proximité, n'est pas automatiquement générée par la co-localisation des organisations. Selon Rallet et Torre (2004), la localisation n'est pas uniquement source d'externalités positives comme le précisait A. Marshall, leur positionnement dépasse la théorie standard parce qu'il tient compte de l'encastrement des relations économiques dans les relations inter-individuelles. C'est dans l'organisation des réseaux que réside la performance de ces derniers. La proximité géographique entre les firmes innovantes est alors bien loin d'être une garantie de la production de connaissances.

Notre première proposition induite de notre question de recherche (Q1) se vérifie donc mais seulement en partie. En réalité, elle se vérifie moins que ce que nous supposions.



(Q1) : est-ce que la GRH contribue à la collaboration en projets de R&D collaboratifs ?

Nous avons plutôt observé que, la plupart du temps, la collaboration dans les projets ne s'appuyait pas sur des dispositifs de GRH ; nous ne pouvons pas dire que ceux-ci n'apparaissent pas nécessaires, puisqu'ils sont absents. Lorsqu'il y en a, leur impact est positif sur le projet. Peut-être que s'il y avait plus d'outils et de dispositifs de GRH, les projets avanceraient encore plus rapidement pour autant, si ce n'est plus, de résultats finaux.

Par contre, l'utilisation de méthodes et outils de coordination, ainsi que la coopération volontaire des acteurs, augmentent la collaboration dans les projets multipartenaires.

En effet, concernant la coordination, la chef de projet de NANOCity expliquait qu'elle utilise les mêmes outils qu'au départ, en les agrémentant de ceux proposés par les financeurs. Ce qui change, c'est l'impact des doléances de ces derniers sur la gestion globale du projet : *« Il n'y a pas de réelles modifications dans notre mode de pilotage, on utilise toujours les mêmes outils, par contre, pour les comptes rendus on fonctionne dorénavant comme cela : une synthèse du (centre de recherche) est intégrée dans le rapport de (CITYtec) pour les financeurs, et c'est moins compliqué pour eux. Ils ne veulent qu'un interlocuteur. »* Au final, les chefs de projets et sous-projets sont guidés par les financeurs notamment pour harmoniser les outils utilisés. Les financeurs ont été de plus en plus présents lors de nos rencontres avec les responsables de projet et chefs de sous-projets. Leurs présences a été crescendo au sein des verbatims recueillis sur les trois années. Ils ont un rôle clé dans la coordination et le bon déroulement des projets. Ceux sont eux qui décident des livrables, qui donnent leurs accords

pour débloquer les fonds financiers. Malheureusement, la responsable de projet n'a pas accepté que nous les rencontrions.

Nous l'avons vu dans le cadre de l'expérimentation pour SMART electricity, certains partenaires ont travaillé physiquement ensemble. Ceux-ci en retirent une pleine satisfaction car ils ont pu coordonner leurs efforts au même moment et au même endroit. Un partenaire nous confiait : « *l'expérimentation se passe bien, c'est notre job, on est chez le client, mais ça permet à nos autres partenaires de comprendre la réalité, on travaille ensemble.* » (partenaire de la PME gérant la distribution électrique grenobloise).

Concernant la coopération volontaire des acteurs, nous l'avons vu, notamment à travers les courbes, celle-ci a pris un chemin différent suivant les deux projets étudiés.

Dans le premier cas, celui de SMART electricity, la courbe démarre à un niveau très élevé, puis chute pour se stabiliser et croître à nouveau. En effet, les partenaires de ce projet étaient réellement enthousiastes quant à travailler ensemble durant plusieurs mois, jusqu'à ce que les premiers problèmes de vocabulaire et agendas cachés ne fassent surface. Pour la courbe de NANOcity, représentant la coopération, il y a par contre peu d'évolution ou de grands chamboulements. En effet, ces acteurs se connaissent et travaillent régulièrement ensemble.

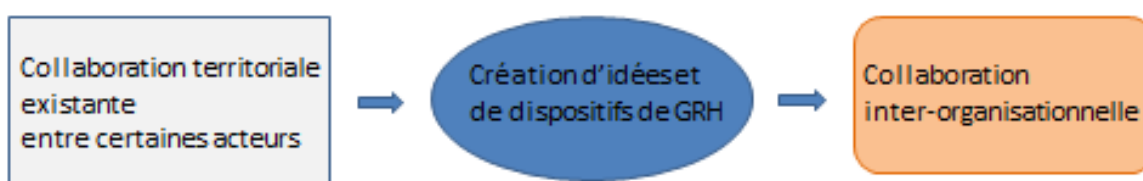
Notre deuxième proposition, enfin, est vérifiée mais reste à être complétée.

(P2) : la GRH contribue à la collaboration entre les adhérents d'un pôle de compétitivité. Les pôles de compétitivité, représentés par leurs équipes d'animation, créent des dispositifs de GRH entraînant par conséquent la collaboration des adhérents.

Certaines actions sont réfléchies en vue de créer des outils de GRH inter-organisationnels facilitant ainsi la collaboration des adhérents du pôle de compétitivité. C'est le cas notamment du projet GTEC<sup>75</sup> ou GPEC Territoriale<sup>76</sup> d'Arve-Industrie et de Plastipolis.

Ces deux pôles ont commencé à réfléchir sur ces thématiques en vue de sauvegarder l'emploi local ainsi que la stabilité économique des entreprises liées au territoire sur lequel elles sont implantées. Ces projets de GTEC ou GPEC Territoriale ont une envergure de taille. Ils constituent des projets de GRH visant à faciliter la collaboration des acteurs territoriaux. Il y a un réseau de connaissances établi entre certaines structures, notamment parce que certaines sont adhérentes à un pôle de compétitivité. Ce réseau établi va favoriser l'émergence d'idées et d'actions de GRH, comme la GTEC, en vue de faciliter et d'encourager la collaboration inter-organisationnelle. Comme le soulignent Gulati et Gargiulo (1999), ce sont les partenariats existants qui impactent la création de nouvelles coopérations. Nous représentons ceci par le schéma suivant :

Figure 56 : Dispositifs de GRH naissants à la faveur de la collaboration pour les pôles de compétitivité



---

<sup>75</sup> Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences ou Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale

<sup>76</sup> Ingrid MAZZILLI a soutenu une thèse de Doctorat sur cette thématique en novembre 2011.

La collaboration inter-organisationnelle est renforcée, ce qui constitue une boucle, dont le point de départ est la collaboration existante entre certains acteurs locaux. C'est le cas notamment des acteurs ayant participé aux prêts de main-d'œuvre lorsqu'une entité a pu faire travailler les salariés d'une PME se trouvant en difficulté. Leur collaboration s'en est trouvée renforcée. Nous pouvons citer un autre exemple pour étayer cette idée : la création d'une cellule RH au sein du pôle de compétitivité ViaMéca. Cette dernière est animée par des enseignants chercheurs. Les représentants de diverses écoles et universités y sont présents, ainsi que des représentants d'entreprises et du Conseil Régional. Initialement, l'une de ces animateurs travaillait au sein de la CCI locale. Cette dernière connaissait les entreprises et problématiques ancrées sur le territoire. Une responsable du pôle de compétitivité lui a alors proposé de créer cette cellule RH en vue d'aider les adhérents sur diverses problématiques liées à leur gestion des ressources humaines.

De par les exemples et *verbatim*s présentés dans cette thèse, nous pouvons dire que notre deuxième proposition est vérifiée. Cependant, elle reste à être complétée parce que nous nous apercevons finalement que la relation existante entre les dispositifs de GRH naissants et la collaboration est duale.

Nous avons observé l'émergence et la mise en place de dispositifs de GRH au sein des pôles de compétitivité. Les acteurs ont mobilisé et exploité les ressources et outils qu'ils avaient à leur disposition. Comme le précisent Xhaufclair et al (2010) « *on peut observer de multiples bricolages institutionnels.* » Les auteurs ajoutent que les individus utilisent des outils en « *les détournant de leur finalité première pour reconstruire de nouvelles institutions.* » (p. 2). Xhaufclair et al (2010) expliquent que « *ces compromis émergents constituent une source d'innovation institutionnelle particulièrement intéressante. Remarquons cependant*

*qu'une part importante de ces nouveaux arrangements apparaît de manière clandestine, se développant aux marges ou dans les interstices du cadre légal existant. » (p. 2). Au regard de nos observations, nous validons cette proposition mais nuancions : la mise à disposition de salariées exécutée au sein de Minalogic s'est en effet réalisée à la marge, aucun autre pôle ne s'est emparé de ce dispositif, même si cette action fut par la suite complètement insérée dans un cadre légal.*

Pour résumer, voici un schéma (figure 57) reprenant nos explications ci-après.

Figure 57 : schéma résumant notre thèse :



Le délégué général d'un des pôles étudiés souligne bien le fait que « *ce n'est pas parce que l'on est situé proche géographiquement que l'on est amené à se connaître* », et il ajoute que : « *la mise en réseau des organisations est un des meilleurs moyens pour connaître les compétences disponibles.* »

## **2. Contributions à la connaissance**

Premièrement, nous souhaitons étoffer la littérature sur les pôles de compétitivité et de leurs dispositifs de GRH mis en place, jusque-là peu étudiée du fait de la jeunesse de ces derniers. En effet, les pôles de compétitivité français ont été lancés fin 2005 / début 2006, il leur a fallu du temps pour se construire, même si beaucoup de pôles de compétitivité avaient initialement un historique de travail commun local.

Ensuite, nous avons utilisé la démarche analytique de la proximité de manière originale et peu attendue. En effet, nous l'avons mobilisée sur un objet nouveau que représente la collaboration inter-organisationnelle. Nous pourrions l'utiliser pour étudier l'émergence de dispositifs de GRH en contexte de projets collaboratifs en vue de favoriser la collaboration. Il est à noter que nous scindons la proximité spatiale : d'un côté par la proximité spatiale perçue, c'est-à-dire celle qui est relative à chaque individu, à sa vision, de l'autre, par la proximité spatiale mesurée, qui elle peut se calculer et reste neutre.

## **3. Contributions managériales**

Il y a diverses contributions managériales réalisées par le biais de ce travail doctoral.

La première contribution est relative aux projets collaboratifs suivis :

- premièrement, chaque fois que nous rencontrions les acteurs, une restitution écrite leur était adressée à chacun d'entre eux, afin de valider le contenu de l'entretien. Ils pouvaient donc re-lire nos prises de notes durant l'interview et moduler notre rédaction. Ils pouvaient ainsi prendre du recul sur leur façon d'agir en mode de projet multi-partenaires.
- Ensuite, après chaque vague d'observations, nous réalisions une réunion conviant chaque personne rencontrée afin de restituer notre travail. Dans ce cas-ci, les acteurs pouvaient également prendre du recul sur leurs actions, mais également écouter et entendre ce que chacun avait envie d'exprimer.
- Enfin, nous avons été invitée par le chef de projet SMART electricity à réaliser un compte-rendu de notre travail auprès des financeurs français et européens du projet (octobre 2010). Lors de cette restitution, nous avons présenté les différentes courbes facilitant selon nous la collaboration, à savoir, la coopération, la coordination et le support RH. Cette présentation fut relativement appréciée, et le chargé de mission délégué à ce type de projet collaboratif du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie nous a contactée afin d'échanger. Nous nous sommes rencontrés ensuite à deux reprises en 2011.

La seconde contribution est relative aux pôles de compétitivité côtoyés durant ces derniers mois.

- Tout comme nous le faisons pour les projets collaboratifs, chaque fois que nous rencontrions les acteurs, une restitution écrite leur était adressée à chacun d'entre eux, afin de valider le contenu de l'entretien.

Les acteurs ont pu ainsi avoir un retour et prendre du recul sur leurs actions.

- Une restitution générale a été réalisée deux fois dans les locaux de l'IAE. Tous les acteurs des pôles ont été conviés à la restitution d'Humapôle. La seconde édition a rassemblé 8 représentants de pôles de compétitivité sur les 12 que compte la région. Dans ce cas-là, les échanges sont allés bien au-delà et diverses rencontres inter-pôles ont été réalisées. Certains ont pris conscience des actions menées par les uns ou par les autres.
- Enfin, lors de l'anniversaire des 5 ans de Minalogic en 2011, le nouveau délégué général d'un *cluster* nous a été présenté et nous a proposé une rencontre afin de travailler sur cette thématique au sein de son *cluster* rhône-alpin.

En termes de recommandations réalisées auprès des acteurs, voici ci-après ce que nous leur avons proposé. La liste est scindée en deux : une partie relative au niveau micro, l'autre au niveau méso.

Au niveau micro, c'est-à-dire concernant les projets collaboratifs, nous pouvons lister divers facteurs et jalons clés par lesquels les projets doivent passer. La liste proposée corrobore réellement celle proposée par Drouin et Bourgault (2007) applicable aux équipes dispersées, ainsi que les sept jalons d'une gestion du savoir efficace proposés par Préfontaine et al (2009). On y retrouve en effet ces préconisations :

- Communiquer : pour ainsi mieux coordonner les actions des acteurs et s'écouter, comprendre les objectifs et enjeux de tous.
- Mettre en place des outils et les co-construire avec les acteurs allant les utiliser : cela peut être des plateformes de travail communes, des



tableaux Excel, des réunions techniques d'avancée de projet bimensuelle, etc. Dans cette perspective, il ne faut pas hésiter à avancer les étapes de prototypage ou d'expérimentation.

- Construire et insuffler une vision commune, partagée de tous, pour avancer dans la même direction.
- Expliquer et répéter de nombreuses fois l'objectif du projet, la place de chaque partenaire suivant un calendrier précis, et ainsi éviter le départ de certains acteurs ne se retrouvant pas dans l'avancée du projet.

Afin d'étayer ces premières recommandations, nous développons un peu plus en détails trois d'entre-elles :

#### Mettre en place un système de réunions planifiées pour communiquer

En effet, une des préconisations serait d'insister sur l'importance des réunions programmées et réalisées : celles dites techniques, qui approfondissent une thématique scientifique précise, et celles dites de management, qui relatent l'état du projet global, tant au niveau des ressources humaines que financières. Ces réunions permettent de savoir où en est chaque partenaire, sur l'état d'avancement des sous-projets, ainsi que d'informer au mieux tous les participants. Bourgault et Drouin (2007) parlent ainsi du rôle primordial de la communication : « *Ahead of all other factors, project managers think communication is the key lever for insuring the success distributer team.* », (p. 1). Nous l'avons vu dans le verbatim recueilli, ces réunions et échanges d'informations constituent une des clés de la réussite d'un projet multipartenaires. Ces échanges sont cruciaux pour pouvoir se réajuster. Bourgault et Drouin (2007) proposent ainsi une autre préconisation : « *Encourage sharing of Information* », qui est tout à fait liée avec celle de réaliser des réunions. Le partage d'informations est nécessaire pour informer les partenaires de l'avancée du projet global.

Enfin, nous pensons qu'il serait bon d'organiser des « speedating » entre partenaires afin d'échanger et de mieux connaître les personnes avec qui l'on va être amené à travailler durant plusieurs mois. Cela facilite et accélère les connaissances des uns et des autres, donc, la coopération, mais aussi l'accès plus rapide à une coordination cadrée. Cette préconisation, parmi les premières citées, a d'ailleurs été présentée au chef de projet ainsi qu'aux financeurs de SMART Electricity, en octobre 2010, lors de la dernière revue et point final du projet, à laquelle nous avons été conviée pour présenter les résultats de notre étude.

#### Avoir des outils appropriés

En effet, Bourgault et Drouin (2007) titrent ainsi une de leurs actions mobilisables et à mobiliser par les chefs de projets : « *get the right tools.* » Un des outils qui nous semble propice à la réussite d'un projet collaboratif est la mise en place de plateforme collaborative. Un endroit au sein duquel les partenaires se retrouvent pour travailler ensemble et échanger sur les difficultés rencontrées. Comme le précisent également Rondeaux et al (2009) : « *Encourage the simultaneous presence of certain contributors in several project locations.* » Les trames et outils donnés par les financeurs notamment, mais aussi ceux construits par le chef de projet et distribués à tous les chefs de sous-projet constituent un outil approprié pour la réussite d'un projet. En ayant des trames communs, cela harmonise les flux d'informations et c'est ainsi plus facile à remplir, ce qui constitue un gain de temps pour les chefs de sous-projet et chef de projet. Ils n'ont ainsi rien à créer et « bricoler ».

### Signer les accords de consortium

Signer les accords de consortium lors du lancement de projet. Chose qui doit être normalement réalisée, mais qui, dans les faits, ne l'est pas. Or, comme le souligne Child (2001), *“Formal contracts play a necessary part in establishing the conditions and performance milestones for collaboration, and they may provide the only basis on which business partners are prepared to work together in the first instance.”* Nous pensons en effet qu'il serait préférable d'avoir ces accords signés en amont, ce qui prouverait le réel engagement des divers partenaires et qui est gage de confiance. Cela faciliterait l'accès à la confiance, comme le précisent Bourgault et Drouin (2007) : *« Trust is not something you can achieve rapidly. (...) Most experienced professionals would advise that you start building trust right at the beginning of the project. »* En effet, la confiance n'est pas acquise dès le lancement du projet, elle prend du temps, c'est pourquoi, un point clé serait de signer les accords de consortium dès le départ, comme cela est normalement prévu. Certains partenaires peuvent être amenés à déposer des brevets auprès de l'INPI<sup>77</sup>, ce qui protège l'invention. La propriété industrielle est cruciale pour les partenaires d'un projet. Il faut donc la protéger et signer les accords de consortium. Sans cela, un partenaire pourrait exploiter en toute légalité les résultats co-obtenus dans un sous-projet. La signature de ces accords constitue un facteur essentiel à la stabilité de la confiance. Normalement, la signature des accords de consortium est censée être obligatoire à chaque lancement de projet. Ces signatures apportent confiance mutuelle aux partenaires et ils ont moins de retenue à travailler ensemble, puisque tout est formalisé. Ainsi, les organisations quelles qu'elles soient *« [...] limitent les risques de sous-appropriation des bénéfices de leur activité innovante et maintiennent leur incitation à*

---

<sup>77</sup> Institut National de Propriété Industrielle

*innover par la possibilité que leur confère le droit de la propriété intellectuelle d'exercer un pouvoir de monopole. » (Suire et Vicente, 2008, p. 122).*

Nous ajoutons une recommandation supplémentaire, liée à la prise en compte de la dimension humaine ;

- Créer des dispositifs de GRH pour contribuer à la dynamique collaborative et ainsi aider les managers à prendre en considération les compétences développées par les partenaires, à recruter les acteurs de manière concertée, etc.

Au niveau méso, c'est-à-dire au niveau des pôles de compétitivité dans leur globalité, deux préconisations sont à noter :

- la première est que cette recherche a permis de comprendre qu'il faut conserver et soutenir le travail historique réalisé entre les acteurs locaux, ancrés sur un territoire : que ce soit entre PME, d'un grand groupe envers diverses TPE et *start-up*, ou bien même de part les acteurs territoriaux et les financeurs : tels que la Région, OSEO, les structures comme Thésame Innovation aidant les PME d'un territoire, etc.
- La seconde est qu'il faut continuer et accentuer le partage d'information entre adhérents d'un pôle et acteurs d'un territoire. Notamment par le biais de tiers, mais aussi à l'aide d'outils tels que les plateformes collaboratives qui permettent de travailler physiquement ensemble, les outils de partage de données sécurisées, etc.

Notre recherche nous incite à soutenir le fait que l'emploi constitue un levier d'action majeur pour le bon fonctionnement d'un *cluster*, ainsi que de son

rayonnement. C'est un avantage compétitif capital pour un *cluster*. Il faut insuffler une certaine dynamique auprès des entreprises locales afin que celle-ci puissent conserver leurs avoir-faires et recruter de nouvelles compétences. Nous l'avons précisé lors de nos restitutions, notamment celle faite auprès de décideurs européens.

#### 4. Limites liées à la thèse

Plusieurs limites ont été repérées et sont à noter.

- Tout d'abord, une limite liée à la méthodologie. Concernant les projets collaboratifs, une soixantaine d'entretiens a été réalisé sur une période de 3 années. Cependant, nous n'avons réalisé qu'une douzaine d'entretiens quant à l'étude de l'émergence de dispositifs de GRH au sein des pôles de compétitivité.
- Ensuite, nous pourrions évoquer le fait que les pôles étudiés appartiennent tous à un territoire précis. Ils sont ancrés sur le territoire rhônalpin, décrit comme très dynamique au niveau national et soucieuse d'innovations sociales. Nous n'avons certainement pas assez modélisé et utiliser les grilles de lecture proposées.
- Nous n'avons certainement pas assez modélisé et utiliser les grilles de lecture proposées.
- En réunissant les adhérents de pôle et partenaires de projets collaboratifs, nous avons certainement joué un rôle ayant influencé certains acteurs. Nous n'avons pas réellement pris en compte cet effet.
- Enfin, une dernière limite peut être énoncée, liée au cadrage de la problématique de thèse ancrée au sein du projet Humapôle. Ce cadrage peut être bénéfique dans un sens et faciliter l'accès à une partie du

terrain. Cependant, il a engendré quelques difficultés d'appropriation et de compréhension quant à l'objet de recherche et ses divers niveaux d'observations, notamment sur les pôles de compétitivité dans leur globalité, mais aussi au niveau des projets collaboratifs. Nous n'avons pas pensé ni réfléchi à la genèse de cette problématique, puisque nous n'étions pas là au départ. Ce qui était clair pour certains, ne l'était pas du tout pour nous, et il a fallu plusieurs mois pour comprendre la direction que devait prendre ce travail et la finalité de la thèse.

## 5. Futures recherches induites par ce premier travail

Ce premier travail représentant 3 années d'études et d'analyses est un point de départ pour continuer à étudier l'émergence de dispositifs de GRH naissants à la faveur de la collaboration. Il induit diverses pistes de réflexion et projets qui pourront être menées à bien ;

- notamment celle de la mobilisation des grilles de lecture au regard de tous nos *verbatim*s. Nous pourrions par exemple utiliser la démarche analytique de la proximité pour étudier et comprendre les relations au sein de projets collaboratifs.
- une troisième vague d'observations va être réalisée auprès de certains pôles de compétitivité rencontrés, pour compléter la première cartographie et l'ajuster en distinguant plus finement ce qui est en projet ou ce qui est réellement effectué.

Plus concrètement, grâce au travail réalisé durant ces trois dernières années auprès des acteurs locaux et aux résultats de nos travaux, certaines actions comment à être menées :

- nous poursuivons notre collaboration avec l'équipe du pôle de compétitivité MINAOLGIC en travaillant sur les dispositifs d'aide à l'ante-crédation et émergence des projets R&D.
- une présentation des résultats de la thèse, micro et méso, sera réalisée au sein d'un autre pôle de compétitivité de la Région, afin d'envisager des actions RH et managériales à mettre en œuvre au sein du pôle (juin 2012).
- une restitution auprès du délégué de la DGCIS –Ministère sera réalisée cet été, sur les facteurs clés de réussite de ce type de projets collaboratifs.
- participation à un comité opérationnel travaillant pour divers clusters européens en énergies, afin de réfléchir aux formations à proposer pour les managers travaillant dans les projets collaboratifs.

---

Maintes fois, nous aurions pu étayer nos propos par l'adage que Didier RETOUR répétait souvent ; « *la rencontre précède l'idée* » ... cet adage se vérifie en projets collaboratifs, mais aussi pour le fonctionnement des pôles de compétitivité en général. Il ne suffit pas d'être à côté pour collaborer, mais de se rencontrer, d'échanger ... de là naissent les projets.

# Bibliographie

---

## A

ALBERTI, F. (2001), « *The governance of industrial districts : a theoretical footing proposal.* » Liuc Papers, n.82 ; Serie Piccola e Media Impresia, 5

ALLARD-POESI F., MARECHAL C.-G. (2007), « Construction de l'objet de recherche », in THIETART R.-A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 46-58.

AMIT, R. et BELCOURT, M. (1999). "*Human resource management processes: a value-creating source of competitive advantage*", *European Management Journal*, vol. 17, no 2, p. 174-181.

AVENIER M. J., (2009), « *Franchir un fossé réputé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique* » in *Management et Avenir*, p. 188

AVENIER M. J., (2012), « *Epistémologies de l'entrepreneuriat. Cadres scientifiques et épistémologiques mobilisés dans la recherche en entrepreneuriat.* », Publié in A. Fayolle (dir.). *Encyclopédie de l'Entrepreneuriat*, Cormelles-le-Royal : Editions EMS (à paraître 2012)

## B

BACKER R. M, (1993), « *Readings in groupware and CSCW* » Morgan Kaufmann.



BARABEL M., HUAULT I., MEIER O., (2002), « *Emergence et fonctionnement des districts industriels. Une analyse exploratoire de trois cas français par le concept d'encastrement structural.* » in HUAULT (Dir.) *La construction sociale de l'entreprise*, EMS, coll. Gestion en liberté, p. 87-112.

BARABEL, M., CHABAULT, D., TIXIER, J. et MEIER, O. (2009), « *La dynamique de territoire et l'évolution d'un pôle de compétitivité : le cas de Cosmetic Valley.* » *Revue Management et Avenir*, jul2009, Issue 25, p144-163, 20p

BARET, C., HUAULT, I. et PICQ, T. (2006), « *Management et réseaux sociaux : « Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations »*, *Revue française de gestion* – N° 163, p. 93 à 106

BARON, X. (2003). *Gestion des ressources humaines et gestion de projet*, chapitre 14, p. 615-654, in «*Ressources humaines*», sous la direction de D. Weiss, 2e édition, Éditions d'Organisations, Paris, 782 pages.

BARNARD, C. (1968). *The Functions of the Executive*, 2nd ed. Harvard University Press, Cambridge, MA.

BARNEY, J. B. et ZAJAC E. J. (1994), "*Competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage.*" *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 5-9

BARNEY, J.B. (1991), "*Firm resources and sustained competitive advantage.*" *Journal of Management*, 17(1): 99-120

BARNES T., PASHBY I., GIBBONS A. (2002), *"Effective University- Industry interaction: a multi-case evolution of collaborative R&D projects"*, European Management Journal, vol. 20, ed.3, pp. 272-285.

BARNES T., PASHBY I., GIBBONS A. (2006), *"Managing collaborative R&D projects development of a practical management tool."* International Journal of Project Management, Jul2006, Vol. 24 Issue 5, p395-404, 10p

BARRINGER, B. et HARRISON, J. (2000), *"Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships."* Journal of Management, Vol. 26, No. 3, 367-403

BECATTINI G. (1989), *«Les districts industriels en Italie»*, dans M. Maruani et al., éd. *La Flexibilité en Italie. Débats sur l'emploi*. Paris, Syros.

BLONDEL, M. et PHILIPPE, B. (1995). *«Adapter la gestion des ressources humaines au management par projet? »*, Actes de la 11e Convention nationale du Management de Projet – AFITEP, p. 545-551.

BOBULESCU, R. et CALAMEL, L. (2009), *« Les pratiques de GRH dans les systèmes productifs locaux : six cas en France. »* 6<sup>ème</sup> journées de la Proximité, Octobre 2009, Poitiers

BOBULESCU R. et DITTER JG. (2010), *« Les systèmes productifs locaux dans les industries du bois : trois études de cas. »*, Armand Colin, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, mai 2010, pages 269 à 292

BOLTANSKI L., THEVENOT L. (1991), *« De la justification. Les économies de la grandeur r »*, Paris, Gallimard.

BOUBA-OLGA, O. (2006), « *Les nouvelles géographies du capitalisme : comprendre et maîtriser les délocalisations* », Editions du Seuil, collection Economie Humaine.

BOUBA-OLGA, O. et GROSSETTI, (2008), « *Socio-économie de proximité* », Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n°3, p. 311-328.

BOUBA-OLGA O., ZIMMERMANN J.-B., 2004, « *Modèles et mesures de la proximité* », in PECQUEUR B., ZIMMERMANN B., *Économie de proximités*, Hermès, Paris, p. 89-111.

BOUTY, I., DRUCKER-GODARD, C., GODE, C., LIEVRE, P., NIZET, J., et PICHAULT, F. (2011), « *La résolution des problèmes concrets de coordination en situation extrême : essai de synthèse.* » Management et Avenir, p. 472-479

BORIES-AZEAU, I., FABRE, C. et LOUBES, A. (2007), « *Emergence d'un acteur collectif territorial et réseau d'entreprises : l'exemple de CAMDIB* », Revue Gestion et Management Publics, RECEMAP.

BOUQUIN, H. (1993), « *Comptabilité de gestion* », Paris, Sirey

BOURGAULT, M. et DROUIN, N. (2007), « *How's your distributed team doing ?* », Project Management Institute, PMI Virtual Library

BOURNOIS F. et BRABETJ. (1993), chapitre I, dans J. BRABET « *Repenser la gestion des ressources humaines ?* », Paris, Economica, coll. « Gestion », série « Politique générale, finance et marketing ».

BROUWERS I., COMET A., GUTIERREZ L-H., PICHAULT F., ROUSSEAU A. et WARNOTTE G. (1997) « *Management humain et contexte de changement* ». Paris-Bruxelles, De Boeck Université

BURRELL, G., MORGAN, G. (1979). Sociological paradigms and organizational analysis. London: Heinemann.

## C

CADIN L., GUERIN F. et PIGEYRE F. (2007), « Gestion des ressources humaines », 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, p.5-21

CALAMEL L., DEFELIX C., PICQ T et RETOUR D. (2011), « *Inter-organisational projects in French innovation clusters: The construction of collaboration.* », International Journal of Project Management, April

CALAMEL L., DEFELIX C., MAZZILLI I. et RETOUR D. (2011), « *Les pôles de compétitivité : un point de rupture pour la GRH traditionnelle ? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes.* », Management & Avenir, Mai, Issue 41, p175-193, 19p

CHABAULT, D. (2010), « *Gouvernance et trajectoire des pôles de compétitivité* », dans ; Cahier 1 Trajectoire(s) : une thématique interdisciplinaire à fort potentiel de recherche, Management & Avenir, n° 36, juillet 2010

CHARREAUX, G. (1997), « *Vers une théorie du gouvernement des entreprises* », in Charreaux G. Le gouvernement des entreprises, p. 421-469

CHESBROUGH, H. W. et APPLEYARD M. M. (2007), "Open Innovation and Strategy", California Management Review, Fall2007, Vol. 50 Issue 1, p57-76, 20p, 1 Diagram, 1 Chart

CHILD, J. (2001), "Trust: the fundamental bond in global collaboration." Organizational Dynamics, 29 (4): 274-288.

CHOINARD O., DESJARDINS P-M, FORGUES E., LEVESQUE B. et MALO M-C, (2001), « *Coopératives financières, cohésion sociale et nouveau territoire local à l'ère de la mondialisation.* » Cahier du CRISES, collection études théoriques. N° ET0108

COLLE, R, CULIE, J-D, DEFELIX, HATT, F. et C., RAPIAU, M.T. (2009), « *Quelle GRH pour les pôles de compétitivité ?* », Revue française de gestion – n° 190, p.143-161, Lavoisier, Paris

COISSARD S., FONTANEL M. et ZECRI J-L (2010), « *Intelligence économique et pôles de compétitivité : de la gestion du capital informationnel à la création d'avantages compétitifs spécifiques.* » Management et Avenir, n°32, p. 270

COURLET C. et PECQUEUR B. (1991), « *Systèmes locaux d'entreprises et externalités: un essai de typologie.* » Revue d'Economie Régionale et Urbaine, 3/4, 391-406.

COURTOT, H. (1998). Les risques organisationnels et humains, chapitre II in « *La gestion des risques dans les projets* », collection Gestion, Série Production et techniques quantitatives appliquées à la gestion, Economica, Paris, p. 76-153.

COURVISANOS, J., MACKENZIE S. (2011), *“Addressing Schumpeter’s plea : critical realism in entrepreneurial history”*. Communication in the 24e “Conference of History of Economic Thought Society of Australia” (HETSA2011), Working paper 003-2011, School of Business, University of Ballarat (Australia), 19 p.

CREVOISIER, O. (2010), *« La pertinence de l’approche territoriale »*, Revue d’Economie Régionale et Urbaine, n°5, pages 969 à 986.

CULIE J.D (2009), *«Travailler dans une organisation adhérente a un pôle de compétitivité : quelle influence perçue par les chercheurs sur leur carrière ? L’exemple de Minalogic »*, Thèse de doctorat, Université de Grenoble, décembre 2009, 513 p.

## D

DABHOLKAR, P.A., JOHNSTON, W.J., et CATHEY, A.S. (1994), *“The Dynamics of Long-Term Business-to-Business Exchange Relationships”*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 22, No. 2, pp. 130-145.

DAINTY, A., MOORE, D., MURRAY, M. (2006), *« Communication in construction theory and practices »* London, Taylor and Francis

DAMERON, S et JOFFRE, O. (2005), *« Rapports coopératifs et diversité culturelle : le cas de la gestion post fusion Orange - France Télécom Mobile. »*, Finance, contrôle et stratégie, Classification JEL : G340, L290, M140

DAOUDI, J. (2010) *« Dynamique de collaboration au sein des équipes dispersées : Le cas des projets d’ingénierie. »* Thèse de doctorat, École Polytechnique de Montréal.

DAY, G.S. and KLEIN, S. (1987), *“Cooperative Behaviour in Vertical Markets: The Influence of Transaction Costs and Competitive Strategies”*, Review of Marketing, pp. 39-66.

DEFELIX C, CULIE J.D., RETOUR D., VALETTE A. (2008), *« Travailler au sein d'un pôle de compétitivité : un défi pour la gestion des ressources humaines ? »*, Le travail, un défi pour la GRH, coordonné par Beaujolin-Bellet R., Louart P., Parlier M., Paris, Éditions de l'Anact, p. 174-191.

DEFELIX, C., MAZZILLI, I., PICQ, T et RETOUR, D. (2009), *« Piloter les projets d'innovation au sein des pôles de compétitivité : des leviers managériaux et humains. »*, Finance, Contrôle et Stratégie, volume 12, n° 4, décembre 2009, p. 85-113.

DEFELIX, C. PICQ, T. et RETOUR, D. (2009), *Gestion des compétences, Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Vuibert, Paris.

DEFELIX, C., RAPIAU, M.T. et COLLE, R. (2008), *« Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale»*, Management et Avenir, n°20, novembre 2008.

DHIFFALAH, S., DEFELIX, C., et CHANAL, V. (2008), *« Quelle gestion des ressources humaines dans les organisations ambidextres ?»*, Revue Française de Gestion, vol. 34, n°187, octobre 2008, p. 161-175, Lavoisier, Paris

DROUIN, N., BOURGAULT, M. HAMEL, E. et DAOUDI, J. (2009), *« Understanding decision making within distributed project team. »* PME Publications, Upper Darby, PA, 109 pages

DROUIN, N., BOURGAULT, M., et GERVAIS, C. (2010). *"Effects of organizational support on components of virtual project teams"* International Journal of Managing Projects in Business Vol 3. No.4 pp.625-641.

## E

EHLINGER, S, CHABAUD, D. et PERRET, V. (2007), « *Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ?* », Revue Française de Gestion, janvier, Issue 170, p155-171, 17p

EISENHARDT, K. M. (1989). *"Building theories from case study research"*, Academy of Management Review, vol. 14, no 4, p. 532-550.

## F

FACCHINI, F. (2006) « *La place de la firme dans la coordination* », Revue Française de Gestion, Juin.

FALLON, C. et DELVENNE, P. (2009), « *Les transformations actuelles du régime de l'innovation en Wallonie: une analyse des pôles de compétitivité.*» Innovation : The European Journal of Social Science Research, Vol. 22, No. 4, December 2009, 411\_425

FARAJ, S. et XIAO, I. (2006), « *Coordination in Fast-Response Organizations* », Management Science, Vol. 52, No. 8, August 2006, pp. 1155–1169.

FAYOL, H. (1916), *L'administration industrielle et générale*, Dunod.

FERRARY, M. (2008), « *L'innovation radicale : entre cluster ambidextre et organisations spécialisées.*», Revue française de gestion – N° 187, Lavoisier Paris



FONTANA R., GEUNA A. et MATT M. (2006), « *Factors affecting university–industry R&D projects: The importance of searching, screening and signalling.* » Research Policy, Mar2006, Vol. 35 Issue 2, p309-323, 15p

## G

GALLAUD D., (2006), « *Les pôles de compétitivité : Une réponse industrielle française à la mondialisation ?* », Vies et sciences économiques, 1-2 (N° 170 - 171) 202 pages

GALLEGO, V. et MAHE DE BOISLANDELLE, H. (2011), « *Délocalisation et relocalisation en PME : opportunités et risques.* » Connaissance de la gestion, Economica Ed.

GAREL, G. (2003), « *Le management de projet* », Paris : Editions La Découverte, collection Repères, n° 377

GAREL, G. GIARD, V. et MIDLER, C. (2006). *Management de projet et gestion des ressources humaines*, p. 1001-1014, in «Encyclopédie des ressources humaines», 2e édition, coordonnée par J. Allouche, Vuibert, Paris, 1717 pages.

GAREL, G., PICQ, T. et ASQUIN, A. (2006). « *Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet* », Communication, XVIIe Congrès annuel de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, Reims, France.

GEINDRE, S. (2005), « *Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique.* », Revue française de gestion, p. 75

GERARDIN H. et POIROT J. (2010), « *L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel.* » Mondes en développement, n° 149, De Boeck Université

GIARD, V. (2002), « *Structure et coordination des systèmes productifs* » in Coopération et conception, de De Terssac et Friedberg, (2<sup>ème</sup> ed), Octares edition

GIDDENS, A. (1990), « *The Consequences of Modernity* », Blackwell editions.

GITTELL, J. H. (2002), « *Coordinating mechanisms in care provider groups: Relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects.* » Management Science 48(11) 1408–1426.

GOMEZ, P. Y. (2009), « *La gouvernance des pôles de compétitivité : impasse théoriques et reformulation de la spécificité des pôles.* » Revue française de gestion, vol. 35, n° 190, p ; 197-209

GRAY, B. (1989). « *Collaborating: finding common ground for multiparty problems* » San Francisco, CA: Jossey-Bass, p. 329

GULATI, R. et SINGH, N (1998), ““*The architecture of cooperation : managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances.*” Administrative Science Quarterly. 43 (781-814)

GULATI, R. et GARGIULO, M. (1999), « *Where do interorganizational networks come from ?* » American journal of sociology, vol. 104, n°5, p. 1439 - -1493

GULATI, R., LAWRENCE, P. et PURANAM, P. (2005), “*Adaptation in vertical relationships: beyond incentive conflict.*” Strategic Management Journal, 26: 415–440

## H

HAMMER, M. et CHAMPY J. (1993), « *Le reengineering* », Paris, Dunod.

HARDY, C., PHILLIPS, N. et LAWRENCE, P. (2003), "*Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration.*" *Journal of Management Studies* 40:2 March 2003 - 0022-2380

HATCHUEL, A. (2002), « *Coopération et conception collective ; variétés et crises des rapports de prescription* », in *Coopération et Conception*, sous la Direction de Gilbert de Terssac et Ehrard Friedberg, Octares Ed, Toulouse

HINKIN T., HOLTOM B.C., KLAG M. (2007), "*Collaborative research: developing mutually beneficial relationships between researchers and organizations*", *Organizational Dynamics*, vol. 36, ed 1.

HOEGL, M., WEINKAUF, K. et GEMUENDEN, H. G. (2004), "*Interteam Coordination, Project Commitment, and Teamwork in Multiteam R&D Projects: A Longitudinal Study.*" *Organization Science*, Vol. 15, No. 1, January–February 2004, pp. 38–55

HOLMQVIST, M. (2003), "*A Dynamic Model of Intra-and Interorganizational Learning.*" *Organization Studies*, January 2003, vol. 24, no. 1 95-123

HONG, I. (2002), "*A new framework for interorganizational systems based on the linkage of participants' roles*", *Information & Management*, vol. 39, n° 4, p. 261–270.

HUAULT I., MEIER, O. et BARABEL, M. (2007), « *Changing Nature and Sustainability of the Industrial District Model: The Case of Technic Valley in France* », in *Growth and Change*, December 2007, vol 38, n° 4, pp. 595-620

## I

IAMMARINO, S. et MC CANN P. (2006), *"The Structure and Evolution of Industrial Clusters: Transactions, Technology and Knowledge Spillovers."* Research Policy, September 2006, v. 35, iss. 7, pp. 1018-36

ISAKSEN, A. (2009), *"Innovation Dynamics of Global Competitive Regional Clusters: The Case of the Norwegian Centres of Expertise."* Regional Studies, Vol. 43.9, pp. 1155–1166, November

## J

JHA, K.N. et IYER, K.C. (2007), *« Commitment, coordination, competence and the iron triangle »*, International Journal of Project Management, 25 (5), 527-540.

JONES, C., HESTERLY, W. and BORGATTI, S., (1997) *« A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms»*, The Academy of Management Review, vol. 22, n° 4, p. 911-945.

## K

KADEFORS A., BJORLINGSON E., KARLSSON A. (2007), *"Procuring service innovations: contractor selection for partnering projects"*, International Journal of Project Management, May, vol. 26, ed 4, 375.

KLIEM et LUNDIN (1992), *« The people side of project management »* Aldersot, Hants, England.

## L

LAMOTTE, B. (1998), « *Les régulations de l'emploi : les stratégies des acteurs.* »  
L'Harmattan

LANGER, E. (1989). *Mindfulness*. Addison-Wesley, Boston, MA.

LAWRENCE, P. et LORSH J. W. (1967), *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration et différenciation*. Paris, Ed. d'Organisation

LEFEBVRE, P. (2003), « *L'invention de la grande entreprise. Travail, hiérarchie, marché.* » France, fin XVIIIe-début XXe siècle, Paris, PUF, coll. « Sociologies ».

LE MOINE J.L., (1995), « *Les Epistémologies constructivistes* », 1ère édit., (2007), 2nde édit., Que Sais-Je ? PUF, Paris.

LE MOIGNE, J.-L. (2001). *Le Constructivisme, Tome 1: Les Enracinements* (Vol. 1). Paris: PUF.

LEROY, D. (2006), "*Management par projets : entre mythes et réalités : un vecteur de revitalisation des grandes entreprises ?*", *Revue Française de Gestion*, n° 107, Janvier-Février.

LEROY, D. (2006), « *Le recours à des structures temporaires de type projet est-il un vecteur de maturité managériale ? Une approche par les situations managériales* », XVIIe Congrès de l'AGRH à l'IAE de Lille et Reims Management School, novembre, Reims

LEROY, D. (2007), « *Institutionnalisation du mode projet en France: repérages et interprétations.* », *Lille Economie & Management*

LEVITT, B. et MARCH, J., 1986. «*Organizational learning* », *Annual Review Sociology* 14 319–340.

LOUART, P. (2003), « *Les acteurs de la GRH, p. 641-656, in «Encyclopédie des ressources humaines»*, coordonnée par J. Allouche, Vuibert, Paris, 1891 pages.

LOUART P., (2008) « *La GRH, un champ décisionnel en construction* », dans : *Comportement et ressources humaines*, dirigé par BRASSEUR M. et MENDEZ A., AGRH, Vuibert, 219 p.

LOUBES, A. BORIES-AZEAU, I, FAILLENET, P. et COMMEIRAS, N. (2010), «*GPEC et logique territoriale ? Un exemple dans l'industrie ferroviaire* », Colloque «*PME innovantes, clusters et territoires : théories et pratiques de la gestion des compétences* », IAE de Tours – ESCM de Tours, Décembre

## M

McNEILLY, K.M. and RUSS, F.A. (1992), "*Coordination in the Marketing Channel*", *Advances in Distribution Channel Research*, Vol. 1, pp. 161-186.

MALONE, T. W., CROWSTON, K. (1994), « *The interdisciplinary study of coordination.* » *Comput. Surveys* vol. 26 (1), pp. 87-119.

MARCH, J. G. (1991), « *Exploration and exploitation in organizational learning.* » *Organization Science*, 2/1

MARCH, J. G., SIMON H. A. (1958), « *Organizations* », Wiley, New York.

MARCH J. G., SCHULZ M. et ZHOU X. (2000), « *The dynamics of rules* », Stanford, CA : Stanford University Press

MARSHALL A. (1920), *Principles of economics*, Mc Millan, London

MARTINS, LL., GILSON, GL. Et MAYNARD, MT. (2004), « *Virtual teams : what do we know and where do we go from here ?* » *Journal of Management*, Vol. 30, N°6

MASSMANN, O. et QUONIAM L. (2010), « *Mise en réseau d'acteurs publics et privés, et stratégies d'innovation et de développement international du territoire : l'exemple de la chambre de commerce et d'industrie du var.* », Colloque international de la veille stratégique scientifique & technologique, 25-29 octobre, Toulouse

MAURER, I. (2009), « *How to build trust in inter-organizational projects :the impact of project staffing and project reward on the formation of trust knowledge acquisition and product innovation.* » *International Journal of Project Management*, 28, Issue 7, pages 629-637

MAZZILLI, I. (2010), « GRH, territoire et traduction, ou la difficile naissance d'une gestion territoriale des ressources humaines », congrès de l'AGRH, St Malo.

MAZILLI, I. (2011), « *Les dispositifs de grh territoriale : d'une logique de transposition a la construction d'un modèle nouveau ?* », Congrès de l'AGRH, Marrakech.

MENDEZ, A. (2008), « *Les mécanismes de production de la confiance dans une organisation.* » in *Comportement et ressources humaines*, coord, par M Brasseur et A. Mendez, Vuibert, Paris

MENDEZ, A. et MERCIER, D. (2006), « *Compétences-clés de territoires : le rôle des relations inter-organisationnelles* » Revue française de gestion – N° 164/2006, p. 253

MENDEZ, A., MOTHE, C., BOCQUET, R. et BARDET, M. (2009), « *Pôles de compétitivité constitués de PME : quelle gouvernance pour quelle performance ?* », Management et Avenir, n°25, p. 227 à 244

MIDLER, C. (1993), « *Le responsable de projet, portrait d'un rôle d'influence* », Gestion 2000, vol. 9, no 2, p. 123-147.

MILES, R. W. et SNOW, C. C. (1992), "*Causes of failure in network organizations*". California Management Review 34(4): 53-72.

MINTZBERG, H. (1982), *Structures et dynamiques des organisations*, Paris, les Editions des Organisations

MOSS KANTER R. et MYERS P. S. (1991), « *Interorganizational bonds and intraorganizationl behaviour* » in Socioeconomics toward a new synthesis. A. Etzioni an P. R. Mawrence eds, 329 – 344, London ME Sharpe.

MOTHE, C. et BOCQUET, R. (2009), « *Gouvernance et performance des pôles de PME* » Revue Française de Gestion, RFG.190.101-122, 2009, Lavoisier, Paris

MULFORD, C.L. and ROGERS, D.L. (1982), "*Definitions and Models*". In: Rogers, D.L., Whetten, D.A. (eds.), *Interorganizational Coordination: Theory, Research and Implementation*, Ames, IA: Iowa State University Press, pp. 9-31.

## N



NELSON, R. et WINTER, S. (1982), « *An evolutionary theory of economic change.*», Cambridge, MA : Belknap.

## P

PECQUEUR, B. (2004), « *Vers une géographie économique et culturelle autour de la notion de territoire* » Géographie et Cultures (2004) 22-37

PECQUEUR, B. (2008), « *Pôles de compétitivité et spécificité de la ressource technologique : une illustration grenobloise.*», Géographie Économie Société, Lavoisier, Vol. 10, pages 311 à 326

PECQUEUR B. et ROUSIER N. (1992), « *Les districts technologiques, un nouveau concept pour l'étude des relations technologies-territoires.*», Canadian Journal of Regional Science, Autumn 1992, v. 15, iss. 3, pp. 437-55

PERRET V. et SEVILLE M. (2007), « *Fondements épistémologiques de la recherche.* » in Thietart, (3ed.), Méthode de recherche en management, p. 13

PETTIGREW A. M., (1987) "*Context and Action in the Transformation of the Firm*", *Journal of Management Studies*, vol. 24, n°6, 649-670.

PICHAULT, F. (2000), « *Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines* », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 2000, n°130, pp.5-15.

PICHAULT F. et NIZET J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Editions du Seuil, 333 p.

PICHAULT, F. et ZUNE M. (2000), « *Une figure de la déréglementation du marché du travail : le cas des centres d'appels.* », *Management et Conjoncture sociale*, n° 580, du 8 mai 2000.

PICHAULT, F. (2002), « *La question de l'alignement stratégique dans le cadre des nouvelles formes organisationnelles* », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°46, octobre-novembre-décembre 2002, pp.59-75.

PICHAULT, F. et ALSENE E. (2004), « *Ajustement Mutuel et Auto-Coordination en Entreprise.* » *Canadian Journal of Administrative Sciences, Revue canadienne des sciences de l'administration*, p. 272 – 286

PICQ, T. (2005), « *Manager une équipe projet* », 2e édition, Dunod, Paris, 246 pages.

PICQ T. et RETOUR D. (2001), « *La coopération dans les organisations par projet* », *Personnel*, n°417, février, pp. 29-39.

PMI, Project Management Institute, (2000), Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet. Guide PMBOK

POISSONNIER, H et GODENER, A. (2009), « *L'articulation contrôle-confiance au sein d'un pôle de compétitivité: risque et opportunité* », Rapport destiné à la Direction Générale des Entreprises pour le pôle Minalogic.

POIVRET, C. (2010), « *La gouvernance d'un réseau territorialisé d'organisations par une structure d'animation autonome : fonctionnement et impact : le cas de Plastipolis.* » Thèse de doctorat, Lyon.

POMMIER, P. (2002), « *Les systèmes productifs locaux* », Collection Territoires en mouvement, Paris, La documentation française, DATAR, 2002, 78p.

PORTER M. E. (1998), « *The Adam Smith address: Location, clusters, and the 'new' microeconomics of competition* », Business Economics, Janvier, Vol. 33, Edition 1

POWELL, A.L. (2000), « *Antecedents and outcomes of team commitment in a global, virtual environment* », thèse de doctorat, Kelly School of Business-Indiana University, Bloomington, Indiana, 219 p.

PREFONTAINE, L., DROUIN, N. et BEN MANSOUR J. (2009), « *Les sept jalons d'une gestion du savoir efficace.* » Revue Française de Gestion, Lavoisier, Paris RFG.197, p. 15-33.

PREVOT, F. (2007), « *Coopétition et management des compétences.* » Revue française de gestion – N° 176/2007

## **R**

RABARDEL, P., ROGALSKI, J. et BEGUIN, P. (2002), « *Les processus de coopération à l'articulation entre modalités organisationnelles et activités individuelles.* » in Coopération et Conception, sous la Direction de Gilbert de Terssac et Ehrard Friedberg, Octares Ed, Toulouse

RALLET A., (2000), « *De la globalisation à la proximité géographique* », in GILLY J.-P., TORRE A. (eds.), Dynamiques de proximité, L'Harmattan, Paris., p. 37 à 57

RALLET, A. et TORRE, A. (1995), « *Economie industrielle et économie spatiale* », Ed. Economica, Paris, 473p.

RALLET, A. et TORRE, A. (2004), « *Proximité et localisation.* » In *Economie Rurale*, 2004, 280, Mars-Avril, 25-41.

RAY G; BARNEY, J. B. et MUHANNA W.A. (2004) "*Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource based view.*" *Strategic Management Journal* J., 25: 23-37

REESER (1969), « *Some potential human problems of the project form of organization* », *Academy of Management Journal*, December.

RETOUR D. (2009), « *Pôles de compétitivité, propos d'étape.* » *Revue Française de Gestion* - N° 190/2009, p93-99.

RETOUR, D. (2009), « *La rencontre précède l'idée. Entretien avec Christian Seux.* », *Revue française de gestion* – N° 190/2009, p. 163-168

RETOUR, D. (2009), « *Minalogic est un véritable écosystème d'innovation Entretien avec Nicolas Leterrier.* » *Revue française de gestion* – N° 190/2009, p. 169-177

RETOUR D. et KROHMER C. (2006), « *La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences* », in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, pp. 149-183.

RING S. R. et VAN DE VEN A. H. (1992), « *Structuring cooperative relationships between organisations.* » *Strategic management journal*, vol. 13, n°7, p. 483-498

ROGER A. et HOURQUET P.-G. (2004), « *La gestion de carrière des « professionnels » de recherche et développement* », in Guerrero S., Cerdin J.-L., Roger A. (coord.),

*La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, Collection AGRH, Vuibert, p. 251-262.

RONDEAUX, G., CHALANT, I., DEGRE, J., GRIBOMONT, S., HECK, M., MUTSERS, D. et LEVEQUE, A. (2009), « *Inter-organizational learning within innovation projects : critical stages, issues and good practices.* » Innovation Process, University of Liege

RORIVE, B. (2003), « *L'entreprise réseau : unicité de la formule, diversité des situations.* », XIVème congrès de l'AGRH Grenoble, 20-22 novembre, 21 p.

RORIVE, B. (2005), « *L'entreprise réseau, une tentative d'ordonnement des nouvelles formes d'organisations.* » Gérer et comprendre, n° 79, p. 63 - 75

ROYER I. et ZARLOWSKI P. (2007), « *Le design de la recherche* » in Thietart, (3ed.), Méthode de recherche en management, p. 143

RUBERY J., CARROLL, M., COOKE F. L., GRUGULIS, I. and EARNSHAW J. (2004), « *Human Resource Management and the Permeable Organization: The Case of the Multi-Client Call Centre* », Journal of Management Studies, November 2004, 0022-2380

## S

ST JOHN C. H. et POUDER R. W. (2006), « *Technology clusters versus industry cluster : resources, networks, nd regional advantages.* » Growth ans Change, 141-171

SANSEAU P-Y, CALAMEL L. et MATMATI M. (2012), « *Le DRH au cœur de la crise économique : rôle, activité et nouveau visage* », papier accepté en cours de modifications, Management & Avenir

SAPSED, J. et SALTER, A. (2004) « *Postcards from the Edge: Local Communities, Global Programs and Boundary Objects* », *Organization Studies*, vol.25, n°9, pp.1515-1534.

SEKIOU L. (dir), (1993), *Gestion des ressources humaines*, Bruxelles, DeBoek.

SHERIF, M. (1971). "Superordinate goals in the reduction of intergroup conflict." B. L. Hinton, H. J. Reits, eds. *Groups and Organizations*. Wadsworth, Belmont, CA.

SKANDER, D. et PREFONTAINE, L. (2010), « *Le mariage public-privé, pour le meilleur ou pour le pire: entre confiance et contrôle dans les PPP, une étude de cas* ». Actes du Colloque de l'AIMS, juin 2010.

SNOW, C.C, LIPNACK, J. et STAMPS, J. (1999), "Virtual organization : promises and payoffs, large and small." In *Trends in Organizational Behaviour*, C. Cooper, D. Rousseau, Ed, p. 15-30 John Wiley & sons, New York

SOUBIE, J. L., BURATTO, F. et CHABAUD, C. (2002), « *La conception de la coopération et la coopération dans la conception* », » in *Coopération et Conception*, sous la Direction de Gilbert de Terssac et Ehrard Friedberg, Octares Ed, Toulouse

SPENCER, G., VINODRAI, T., GERTLER, M. et WOLFE, D. (2010), « *Do Clusters Make a Difference? Defining and Assessing their Economic Performance.* » *Regional Studies*, Jul2010, Vol. 44 Issue 6, p697-715, 19p

SUIRE R. et VICENTE J. (2008), « *Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes* », *Revue Française de Gestion*, n° 184, Paris

## T

TAYLOR, F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper Bros.

THEVENET, M. (2009), « Manager au quotidien », chapitre 13 in « Fonction RH Politiques, métiers et outils des ressources humaines », édité par C. Dejoux, E. Marbot, E. Norman et A.-F. Bender. 2e édition, Pearson Education France, Paris, 480 pages.

THOMPSON, J. D. (1967), « *Organizations in Action* . » McGraw-Hill, New York.

TIXIER, J. et CASTRO-GONCALVES, L. (2008), « *Les compétences au sein des pôles de compétitivité : le cœur d'une réussite attendue?* », Congrès de l'AGRH, Dakar.

TIXIER, J. (2010), « *Les nouvelles pratiques de GRH au sein d'un pôle de compétitivité : la prospective des métiers comme facteur de création d'une identité.* » Congrès de l'AGRH, St Malo

TORRE, A. et RALLET, A. (2005), « *Proximity and localization* », *Regional Studies*, 39, 1, 47-60.

TORRE, A (2006), « *Clusters et systèmes locaux d'innovation Un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité.* » in *Régions et Développement*, n°24, 15-44.

TORRE, A. (2010), « *Jalons pour une analyse dynamique Des Proximités* », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, pages 409 à 437.

TURNER, J. R. (1993), « *The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives* », London; New York: McGraw-Hill Book Co.

## U

ULRICH, D. (1999), « *Human resources champions. The next agenda for adding value and delivering results.* » Boston (Mass) Harvard Business School Press

## V

VALETTE, A., DEFELIX, C., CULIE, J.D. et RETOUR, D. (2006), "*Les pôles de compétitivité, laboratoires d'innovation en ressources humaines ?*", *Revue française de gestion industrielle*, vol. 25, n°3, 2006, pp. 69-86.

VAN DE VEN, A. H., DELBECQ, A. L. et KOENIG, R. (1976), « *Determinants of coordination mode within organizations.* » *American Sociological Review*, vol. 41, no. 2, pp. 322-338.

VANGEN, S. et HUXHAM, C. (2003). "*Nurturing collaborative relations: building trust in interorganizational collaboration*", *Journal of Applied Behavioural Science*, 39 (1), 5-31.

VAN MAANEN J., (1983), « *Reclaiming qualitative methods for organizational research : a preface.* », in Van Maanen J. (ed.) *Qualitative methodology*, Newbury Park, CA, Sage, p. 9-18



VEDOVELLO, C. (1998), *"Firms' R&D Activity and Intensity and the University-Enterprise Partnerships."* Technological Forecasting and Social Change, Volume 58, Issue 3, July 1998, Pages 215-226

VERHEUGEN G. (2005), « *Is Europe losing its innovative edge?* », European Business Forum; Autumn 2005, Issue 22, p7-21.

VINCK D. (1999), « *Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique* », Revue Française de Sociologie XL, 2, p. 385-414.

VIDAL F. (2000), « *Les districts industriels italiens : un modèle de développement exemplaire* », Futuribles, n°256, p. 5-21.

VILETTE, M-A (2008), « *Gérer autrement les RH en PME : convergence entre Travail à Temps Partagé et TIC* », Management et Avenir, n° 16, p. 47-65, Mai

## **W**

WEICK, K.E. et WESTLEY, F. (1996), « *Organizational learning : affirming an oxymoron.* » in Handbook of Organization studies, 440-458, London, Sage.

WEISS, D., (1994), « *Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail* », Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, p.95 - 103

WEISS, D. (1994), « *Les nouvelles frontières de l'entreprise.*», Revue Française de gestion, septembre / octobre, p. 38 - 49

WILLIAMSON, O. E. (1975), "Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications." New York: Free Press.

WINTER M, SMITH C., COOKE-DAVIS T., CICMIL S. (2007), "*The importance of 'process' in rethinking project management. The story of a UK Government-funded research network*", presentation at University of Vaasa, 26<sup>th</sup> April. Finlande.

WOODWARD, J (1965), *Industrial Organization : theory and practice*, Londres, Oxford University Press

## **X**

XHAUFLAIR V., PICHAULT F. et MAESSCHLACK, M. (2010), « *Partenariats inter-organisationnels et nouvelles formes de gouvernance : les conditions d'un compromis équilibré et pérenne* », Management et Avenir

## **Y**

YANOW, D. (2006). "*Thinking interpretively: philosophical presuppositions and the human sciences*". In D. Yanow & P. Schwartz-Shea (Eds.), *Interpretation and method. Empirical research methods and the interpretive turn* (pp. 5-26). London: Sharpe.

YIN, R. K. (2003). «*Case study research: design and methods*», 3e edition, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 181 pages.

## **Z**

ZIMMERMANN, J.B. (2002), « *Grappes d'entreprises* » et « *petits mondes : une affaire de proximité* », Revue Economique, vol. 53, n°3, mai, p.517-524.

# Annexes

---

1. Guide d'entretien pour la 1<sup>ère</sup> vague d'interview « Humapôle » Axe 3 :  
Mieux connaître les pôles de compétitivité de la région Rhône-Alpes.
2. Guide d'entretien pour la 2<sup>nde</sup> vague d'interview « Humapôle » Axe 3 :  
Continuer les premières investigations et vérifier l'existence des premières actions de GRH recensées.
3. Guide d'entretien pour la 1<sup>ère</sup> vague d'interview « Humapôle » Axe 1 :  
dynamique des projets collaboratifs
4. Guide d'entretien pour la 2<sup>ème</sup> vague d'interview « Humapôle » Axe 1 :  
dynamique des projets collaboratifs
5. Guide d'entretien pour la 3<sup>ème</sup> vague d'interview « Humapôle » Axe 1 :  
dynamique des projets collaboratifs
6. Complément des fiches descriptives des deux projets collaboratifs
7. Fiches de certains pôles de compétitivité de la région Rhône-Alpes  
élaborées notamment à partir des sites internet et rencontres réalisées

## 1. Humapôle 2009 : 1er guide d'entretien Axe 3

### Auprès des acteurs impliqués sur les dispositifs RH construits par les pôles de compétitivité

**Consigne :** merci de nous recevoir. Nous sommes enseignants-chercheurs à Grenoble, membres du CERAG, premier laboratoire de gestion en France après Paris-Dauphine. Nous sommes mandatés par la Région Rhône-Alpes pour une étude nommée « Humapôle », qui porte sur la prise en compte des ressources humaines dans les pôles de compétitivité. L'objectif est pour nous de recenser les dispositifs RH existant ou en projet, afin de les valoriser et de les « benchmarker » mutuellement. Nous aurons ainsi le plaisir de vous convier à l'automne 2009 à une journée de restitution et d'échanges de pratiques avec vos homologues des autres pôles rhônalpins.

Cet entretien va durer environ une heure et portera sur trois thèmes : votre pôle en général ; la question des ressources humaines dans votre pôle aujourd'hui ; la question des ressources humaines dans votre pôle dans l'avenir.

#### *1. [Questions pour mieux connaître le pôle et son environnement, en complément des informations déjà présentes sur notre fiche]*

- 1.1 Quelle est la vocation de votre pôle ?
- 1.2 Combien d'adhérents a-t-il à ce jour ? Notamment, combien de grandes entreprises ? De PME ? D'organismes de formation et de recherche ?
- 1.2 bis Combien de projets collaboratifs ont d'ores et déjà été lancés ? Quels financements ont-ils trouvés ?
- 1.3 Comment est organisée la gouvernance de votre pôle ? Y a-t-il une équipe de salariés ? Qui y fait quoi ?
- 1.4 Quelle est pour vous la plus-value du pôle pour ses adhérents ? Pour les projets collaboratifs ?

## *2. [Questions sur la prise en compte des questions de management et de GRH à l'heure actuelle dans ce pôle]*

- 2.1 D'une manière générale, la dimension « Ressources humaines » vous semble-telle prioritaire ou secondaire dans un pôle de compétitivité ? Pourquoi ?
- 2.2 Pour votre pôle aujourd'hui, qu'en est-il de cette dimension ? Quelle est votre vision ?
- 2.3 En première analyse, nous percevons que les initiatives et les dispositifs RH au sein des pôles peuvent agir sur différents niveaux : un organisme adhérent, un ou plusieurs projets collaboratifs, tous les adhérents du pôle, voire le territoire ou l'inter-pôle. Y a-t-il des dispositifs ou actions à l'un ou l'autre de ces niveaux au sein de votre pôle ? A l'initiative de qui ?
- 2.4 Ces actions rencontrent-elles des difficultés ? Ont-elles déjà produit des résultats ?
- 2.5 *[Si besoin]* Y a-t-il des actions et/ou une politique de pôle sur le volet emploi-formation ?

*[Point de vigilance : récupérer du factuel, de l'outil, du document...]*

## *3. [Questions sur la prise en compte des questions de management et de GRH dans l'avenir]*

- 3.1 Pour vous, sur cette dimension « ressources humaines », quelles sont les priorités et les besoins dans un proche avenir ? Qu'aimeriez-vous concrétiser ?
- 3.2 Quels sont de votre point de vue les principaux points de vigilance à avoir à ce sujet dans les mois qui viennent ?
- 3.3 Auriez-vous des besoins d'accompagnement, d'appui ou de conseil sur cette dimension ressources humaines ?
- 3.4 Nous allons organiser pour vous et vos homologues des autres pôles rhônalpins une journée d'échanges de pratiques en septembre ou octobre 2009. Avez-vous des souhaits sur la nature des thèmes à aborder lors de la journée d'échange et de restitution croisée ?
- 3.5 Voyez-vous quelque chose à ajouter ?

## 2. Humapôle 2010 : guide d'entretien 2ème vague Axe 3

### Auprès des acteurs impliqués sur les dispositifs RH construits par les pôles de compétitivité

**Consigne :** merci de nous recevoir. Nous sommes enseignants-chercheurs à Grenoble, membres du CERAG, premier laboratoire de gestion en France après Paris-Dauphine. La Région Rhône-Alpes subventionne notre étude « Humapôle », qui porte sur la prise en compte des ressources humaines dans les pôles de compétitivité. L'objectif est pour nous de recenser les dispositifs RH existant ou en projet, afin de les valoriser et de les « benchmarker » mutuellement. Nous avons conduit une première série d'observations au printemps 2009 auprès de 12 pôles, qui a été complétée d'une journée de restitution et d'échanges de pratiques en novembre dernier *[en donner le compte-rendu sur place si besoin]*.

Cet entretien va durer environ une heure et portera sur trois thèmes : l'actualité de votre pôle depuis un an ; ce qu'il est advenu depuis l'année dernière de vos initiatives en matière d'emploi, formation et RH en général ; vos projets et souhaits sur cette question à l'avenir.

#### 1. *[Questions sur l'actualité récente du pôle rencontré]*

Parlez-nous de ce qui a marqué la vie de votre pôle, depuis un an...

*[Penser à questionner :*

- *l'évolution de l'équipe de gouvernance (entrées, sorties, mandats)*
  - *l'évolution du nombre et des profils des adhérents*
  - *le maintien ou pas du « cœur de métier »*
  - *l'évaluation par les pouvoirs publics*
  - *le lancement ou la maturité de certains grands projets structurants.]*
2. *[Ce qu'il est advenu depuis l'année dernière de vos initiatives en matière d'emploi, formation et RH en général]*

*NB : bien réviser la fiche de ce pôle avant l'entretien !*

2.1 Lors de notre observation au printemps dernier, nous avons identifié les actions suivantes... Où en êtes-vous ? Quels résultats concrets ont donné ces actions ?

*[Points de vigilance :*

- *actions abandonnées, actions nouvelles*
  - *modalités de conduite de ces actions : pilote seul, commissions...*
  - *atteinte des objectifs (efficacité) versus autres impacts (utilité)*
  - *effets pervers*
  - *financements trouvés pour ces actions*
  - *retour d'expérience : ce qui marche, ne marche pas, la manière de s'y prendre, les grands types d'obstacles et les leviers*
  - *aide, soutien, ressources trouvées sur ces questions chez certains adhérents, partenaires ou institutions*
- ... Et récupérer des chiffres, des diapositives, des documents si possible !]*

2.2 Voici un panorama des différentes actions que nous avons recensées au sein de la Région : avez-vous conduit d'autres actions que celles que nous avons jusqu'ici évoquées et qui se retrouvent sur ce schéma ? Avez-vous imaginé conduire certaines d'entre elles pour les abandonner ensuite ?

### *3. [Vos projets et souhaits sur les RH à l'avenir]*

- 3.1 Emploi, formation, management : que pensez-vous poursuivre ou développer sur ces thèmes dans les prochains mois ?
- 3.2 Ces actions ou projets figurent-ils dans la feuille de route ou le plan stratégique du pôle ?
- 3.3 Êtes-vous en attente d'un soutien ou d'une aide d'un tiers : collectivité locale, Ministère, cabinet... ?
- 3.4 Pour vous, la question RH est-elle globalement bien traitée dans les pôles aujourd'hui ?
- 3.5 Voyez-vous quelque chose à ajouter ?

*[Eventuellement se faire indiquer un adhérent à interviewer au titre de sa participation à une action RH évoquées.]*

Merci beaucoup pour votre aide. Nous serons très heureux non seulement de vous restituer l'ensemble de notre étude, mais aussi de vous convier à une journée d'études et d'échanges qui réunira à l'automne l'ensemble des pôles de la Région !

### 3. Humapôle 2008 : guide d'entretien 1ère vague Axe 1

#### Guide d'entretien et enquête d'approfondissement sur les projets collaboratifs : Nanosmart et Smart Electricity, début 2008

##### *Consigne :*

Bonjour et merci de nous recevoir. Nous vous avons contacté via *[votre chef de projet]* que nous avons rencontré en septembre dernier dans le cadre d'une réflexion que mène le pôle Minalogic. Pour soutenir les projets labellisés, la gouvernance du pôle souhaite en effet mieux connaître leurs besoins sur le plan du management *[et notamment le management des personnes]*. Elle a chargé les chercheurs que nous sommes recueillir votre point de vue et vos besoins en la matière. Nous menons ce type d'entretien parallèlement sur Nanosmart et Smart Electricity. Cet entretien durera environ 1h30.

*1) [5 mn] Quelle est votre fonction ? [NB : en général et par rapport au projet]. Quel type de parcours vous y a conduit aujourd'hui ?*

*2) [15 mn] Questions pour compléter la « carte d'identité » du projet : validation de la fiche apportée par l'interviewer + reconstitution de l'organigramme*

2.1 En nous renseignant sur le projet, nous avons commencé à établir la description suivante... Pouvez-vous nous aider à compléter notre information ?

2.2 Existe-t-il un schéma reprenant l'organisation d'ensemble des responsabilités dans le projet ? Si non : peut-on le faire ensemble ?

*3) [45 mn] Questions sur le management du/au sein du projet*

➤ *S'il s'agit d'un responsable au sein de l'entreprise leader :*



3.1 Pouvez-vous nous décrire le management au sein de ce projet ?

3.2 La conduite de votre sous-projet : comment cela se passe-t-il au quotidien ?

*Points à aborder, si besoin via des relances : constitution et évolution de l'équipe, en effectifs et en compétences ; intégration/formation des membres ; travail en commun : modalités, lieux, moyens ; évaluation ; incitations.*

➤ S'il s'agit d'un responsable au sein d'un partenaire de l'entreprise leader :

3.1 Pouvez-vous nous décrire le management au sein de ce projet ?

3.2 Quel est entre les partenaires le système de coordination, de communication ?

3.2 Quelles personnes de votre organisme sont affectées au projet ? Sur combien de temps ? Quelle est l'importance du projet pour eux ? Et pour votre organisme ?

*Points à aborder, si besoin via des relances : constitution et évolution de l'équipe, en effectifs et en compétences ; intégration/formation des membres ; travail en commun : modalités, lieux, moyens ; évaluation ; incitations.*

#### **4) [15 mn] Questions de synthèse**

4.1 Globalement, dans le management de ce projet, considérez-vous qu'il y ait des marges de progression ? Des besoins d'aide ?

4.2 Une aide extérieure serait-elle utile selon vous ? Si oui, sous quelle forme : audit, accompagnement d'un consultant, échange de pratiques...?

4.3 Seriez-vous intéressés par un dispositif de restitution/feed-back de l'ensemble de cette enquête sur les 3 projets ?

Merci pour votre participation à cet entretien. Nous vous envoyons de toute façon une transcription que vous pourrez valider.

#### 4. Humapôle 2009 : guide d'entretien 2ème vague Axe 1

Guide d'entretien et enquête d'approfondissement sur les projets collaboratifs : Nanosmart et Smart Electricity, début 2009

**Consigne :**

*Bonjour et merci de nous recevoir. Nous nous étions vu début 2008 dans le cadre d'un premier entretien. Comme vous le savez, nous conduisons une étude longitudinale concernant les projets collaboratifs. Suite à l'accord de [...] responsable du projet -, nous avons le plaisir de vous solliciter à nouveau concernant votre retour d'expérience. Bien entendu, nous ferons une transcription que vous pourrez valider et nous proposerons comme l'an dernier une réunion de restitution. Nous menons ce type d'entretien parallèlement sur Nanosmart. Cet entretien durera environ 1h. (et vice versa pour NANOSMART)*

**1) Quelle est votre fonction ? Quelle est la part du temps de travail que vous consacrez aujourd'hui au projet Smart Electricity ? Cette part a-t-elle évolué ?**

A) S'il s'agit du responsable de sous projet :

En tant que responsable de sous projet, pouvez-vous nous rappeler l'objectif et le calendrier de votre projet ? (nombre personnes + nombre jours/hommes)

B) S'il s'agit du représentant de partenaire :

En tant que responsable de sous projet, pouvez-vous nous rappeler l'objectif et le calendrier de votre projet ? (nombre personnes + nombre jours/hommes) A quel(s) sous projet(s) votre organisme participe-t-il ?

## **2) Par rapport aux constats de notre enquête 2008 :**

- suite à la coopération spontanée des débuts, certains sous-projets parvenaient à la garder, d'autres connaissaient des difficultés. Quelle est votre vision ? Où en est-on dans votre sous projet ?
- renforcement des outils de coordination, du reporting, de la documentation : est-on allé vers une harmonisation des outils de suivi ?
- Besoin de (re) création de sens, de renforcement de l'unité : finalement, une action a-t-elle été menée ? Est-ce que cette conclusion générale de Smart Electricity vous correspond-elle ?

### **A) S'il s'agit du responsable de sous projet :**

Que faites-vous pour contribuer à cela ? Comparé à l'an dernier ?

### **B) S'il s'agit du représentant de partenaire :**

Y a-t-il un renforcement de l'unité ? Y a-t-il des actions réalisées ou devrait-il y en avoir ?

## **3) Modes de pilotages**

### **A) S'il s'agit du responsable de sous projet :**

En tant que responsable, avez-vous fait évoluer votre mode de pilotage ? Avez-vous eu le sentiment d'apprendre encore quelque chose dans cette situation de management de projet collaboratif ?

B) S'il s'agit du représentant de partenaire :

En tant que responsable, avez-vous fait évoluer votre mode de pilotage ? Avez-vous eu le sentiment d'apprendre encore quelque chose dans cette situation de management de projet collaboratif ? Selon vous, le mode de pilotage du sous projet où vous intervenez a-t-il changé ?

*Points à aborder, si besoin via des relances : constitution et évolution de l'équipe, en effectifs et en compétences ; intégration/formation des membres ; travail en commun : modalités, lieux, moyens ; évaluations ; incitations.*

**4) Encore deux ans de projet minimum : quels sont vos points de vigilance sur le management ? Avez-vous des interrogations, voire des souhaits d'éclaircissement que notre étude pourrait combler ?**

A) S'il s'agit du responsable de sous projet :

Regardons l'avenir : quel est le calendrier à venir pour votre sous projet ? Quels sont les points de vigilance en termes de management ? Quels besoins / appuis / outils que vous souhaiteriez voir développer ?

B) S'il s'agit du représentant de partenaire :

Globalement, depuis votre entreprise / position, comment voyez-vous l'implication de votre organisme dans le projet collaboratif ? Evolue-t-elle ? Qu'est-ce qui fait qu'elle évolue ?

**Merci pour votre participation à cet entretien. Nous vous enverrons une transcription pour que vous puissiez valider.**



## 5. Humapôle 2010 : guide d'entretien 3ème vague Axe 1

### Guide d'entretien et enquête d'approfondissement sur les projets collaboratifs : Nanosmart et Smart Electricity, printemps 2010

#### *Consigne :*

*Bonjour et merci de nous recevoir. Nous nous étions vu début 2008, puis début 2009 dans le cadre de premiers entretiens. Comme vous le savez, nous conduisons une étude longitudinale portant sur la dynamique des projets collaboratifs. Suite à l'accord du responsable projet, nous avons le plaisir de vous solliciter à nouveau concernant votre retour d'expérience. Bien entendu, nous ferons une transcription que vous pourrez valider et nous proposerons comme l'an dernier une réunion de restitution. Nous menons ce type d'entretien parallèlement sur Nanosmart. Cet entretien durera environ 1h. (vice versa pour NANOSMART)*

1) Pouvez-vous nous rappeler quelle est votre fonction ? Et quelle est la part de votre temps que vous consacrez aujourd'hui au projet Smart Electricity ? Cette part a-t-elle évolué depuis le début du projet et depuis l'an dernier ? Sinon, depuis quand êtes-vous positionné sur le projet ?

2) A) S'il s'agit d'un responsable de sous projet (salarié Schneider) :

En tant que responsable de sous projet, pouvez-vous nous rappeler l'objectif et le calendrier de votre sous-projet ? (nombre personnes + nombre jours/hommes) ? Cela a-t-il évolué depuis l'an dernier ?

B) S'il s'agit d'un représentant de partenaire (salarié autre organisme) :

En tant que salarié de votre organisme, pouvez-vous nous rappeler à quel(s) sous- projet(s) de Smart Electricity votre organisme participe ? Et vous personnellement ? Quelle est la part de votre temps de travail que vous dédiez à ce(s) activité(s) collaborative(s) ?

**3) Par rapport aux constats de notre enquête 2008, puis celle de 2009 :**

**3.1** - Dans le retour d'expérience que nous avons recueilli l'an dernier, il semblait y avoir eu deux phases depuis le démarrage : d'abord une coopération spontanée et enthousiaste, que certains sous-projets parvenaient à garder, mais ensuite quelques difficultés (en termes de langage, de priorités, de gouvernance). Quelle est votre vision sur ce point ? Où en est-on dans votre sous-projet ?

**3.2** - La « photographie » de l'an dernier faisait ressortir un besoin de renforcer les outils de coordination, du reporting, de la documentation : depuis, est-on allé vers une harmonisation des outils de suivi ?

**3.3** - La « photographie » de l'an dernier faisait ressortir également un besoin de (re) création de sens, de renforcement de l'unité : ressentez-vous ce besoin dans votre sous-projet ? Pourquoi ? Qu'est-ce qui vous paraît efficace pour parvenir à travailler avec une vraie vision commune ?

*A) S'il s'agit du responsable de sous projet :*

Que faites-vous pour contribuer à cela ? Comparé à l'an dernier ?

*B) S'il s'agit du représentant de partenaire :*

Y a-t-il un renforcement de l'unité ? Y a-t-il des actions réalisées ou devrait-il y en avoir ?

**3.4 Modes de pilotage**

*A) S'il s'agit du responsable de sous projet :*

En tant que responsable, avez-vous fait évoluer votre mode de pilotage ? Avez-vous eu le sentiment d'apprendre encore quelque chose dans cette situation de management de projet collaboratif ? Cela change-t-il comparé à d'autres projets ?

B) S'il s'agit du représentant de partenaire :

En tant que collaborateur de ce projet, avez-vous eu le sentiment de vous impliquer différemment ? D'être managé différemment ? Selon vous, le mode de pilotage du sous projet où vous intervenez a-t-il changé ? L'aviez-vous vécu ?

*Points à aborder, si besoin via des relances : constitution et évolution de l'équipe, en effectifs et en compétences ; intégration/formation des membres ; travail en commun : modalités, lieux, moyens ; évaluations ; incitations.*

**4) Encore quelques mois de projet collaboratif ...**

A) S'il s'agit du responsable de sous projet :

Regardons l'avenir : quel est le calendrier à venir pour votre sous-projet ? Avez-vous des points de vigilance en termes de management ? Quels besoins / appuis / outils souhaiteriez-vous éventuellement de la part du responsable projet, de Schneider, des organismes partenaires et de nous-même ?

B) S'il s'agit du représentant de partenaire :

Globalement, depuis votre entreprise et votre position, comment voyez-vous l'implication de votre organisme dans le projet collaboratif ? Evolue-t-elle ? Qu'est-ce qui fait qu'elle évolue ? Et votre positionnement ? Souhaitez-vous réitérer l'expérience ?

**Merci pour votre participation à cet entretien. Nous vous enverrons une transcription pour que vous puissiez valider.**



## 6. Complément des fiches de présentation des projets collaboratifs

Figure n°1 : tableau électrique intelligent de Smart Electricity



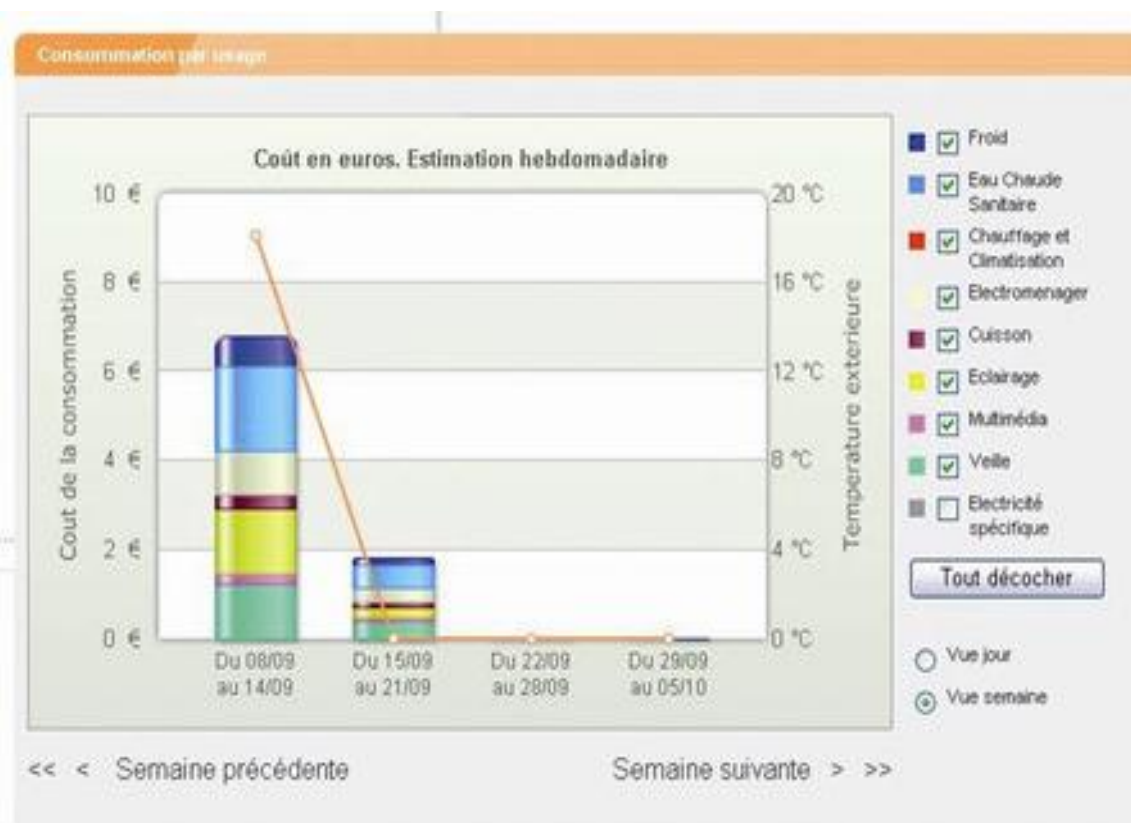
Voici ci-après, à quoi ressemble la page d'accueil du site consacré au projet et au suivi de consommation énergétique en ligne. Cette dernière permet notamment à chaque usager de consulter sa consommation électrique de manière détaillée.

Figure n°2 : Exemple d'écran d'ordinateur d'un usager disposant de l'application Smart electricity.



L'interface internet permet par exemple de comparer les consommations d'électricité du foyer, poste par poste et d'estimer les économies d'électricité réalisées, traduites en euros.

Figure n°3 : courbes de consommations d'électricité du foyer





## 7. Fiches des pôles de compétitivité de la Région Rhône-Alpes

### ARVE INDUSTRIES

Pôle national  
Haute Savoie - Cluses



#### DOMAINE D'ACTIVITES : *Décolletage et mécatronique*

##### 3 Domaines d'activités stratégiques « métiers »

Coupe / Usinage

Assemblage de modules

Mécatronique

##### 6 Domaines d'activités stratégiques « qualité et performance »

Qualité des produits et tolérancement

Performance industrielle

Conception collaborative

Perf. Internationale des entreprises

Environnement socio-économique

RH

#### 283 Adhérents :

PME : 90 %, **environ 250**  
(dont 90 % TPE)

GROUPES : **23**

CENTRES DE RECHERCHE :  
**28 publics et 30 privés**

CENTRES DE FORMATION : **12**

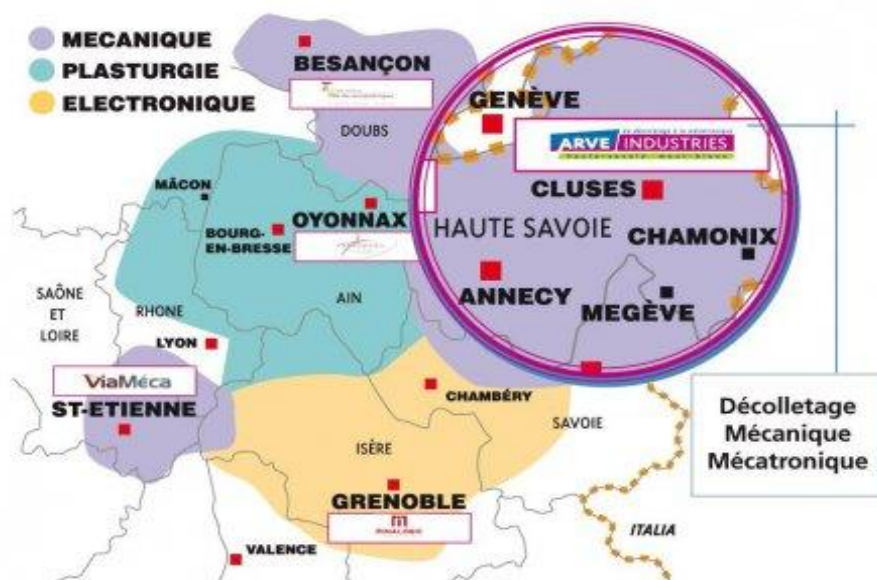
COLLECTIVITES  
& ACTEURS INSTITUTIONNELS : **23**

#### AMBITIONS AFFICHEES

- Valoriser le territoire auprès des clients en mettant en avant une **logique de co-développement**
- Concentrer sur le territoire des **centres d'expertises** de niveau européen autour de l'usinage et de la mécatronique

Mettre en œuvre des **projets où l'innovation** est le vecteur principal.

*Ingrid MAZZILLI a réalisé une thèse de doctorat portant sur ce terrain, novembre 2011.*



#### BASSIN D'EMPLOI et MARCHE

▪ **600 entreprises** du décolletage présentes, représentant environ **14 000 emplois** selon l'Agence Economique de la Hte-Savoie ou **23 000 emplois** selon Arve Industries.

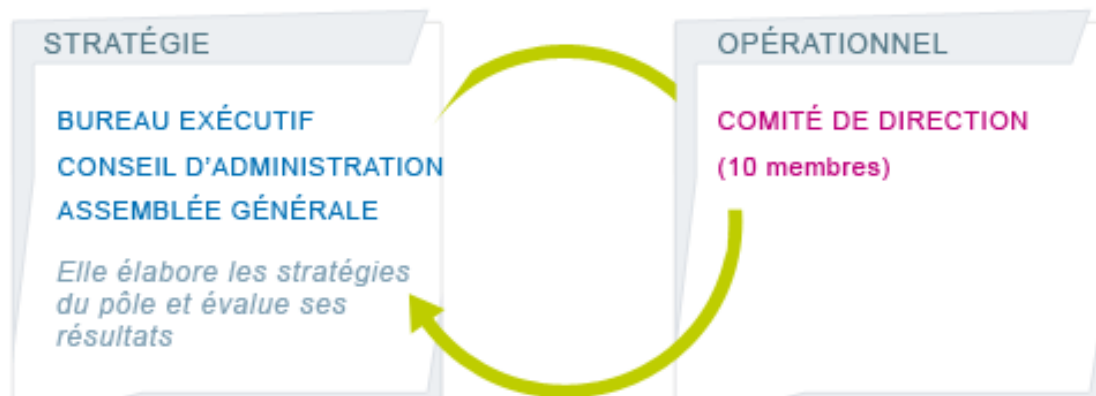
Marché du décolletage : l'automobile, puis l'aéronautique, l'aérospatiale et le médical. La mécatronique irrigue plus de secteurs.

**GOUVERNANCE** => pilotage stratégique et opérationnel

**La stratégie** est élaborée par le **Bureau Exécutif**, validée par le **CA** et entérinée par l'**Assemblée Générale**.

**La présidence compte 4 membres** fondateurs (Bosch Rexroth, groupe BAUD et MICRO, SNR et Université de Savoie).

**Le CODIR** assure la mise en place opérationnelle, constitue le lien avec les personnes qui mettent en place les actions sur le terrain, et est composé de **10 membres** (différents du CA).



### EQUIPE D'ANIMATION

Il n'y en a pas en tant que telle, certains œuvrent pour le pôle et dirigent des programmes, mais ils ne sont pas financés par le pôle. L'équipe de gouvernance délègue et externalise les missions à réaliser.

<b>IMAGINOVE</b> Pôle national Rhône – Alpes (Lyon)	
---	--

<b>DOMAINE D'ACTIVITES : TIC</b>			
		Multimédia interactif	
Jeu Vidéo	Audiovisuel	Animation	Cinéma

## ADHERENTS : 124

<b>GROUPES : 5</b> <b>PME : 100</b>	<b>CENTRES DE RECHERCHE : 5</b>
<b>COLLECTIVITES &amp; ACTEURS INSTITUTIONNELS : 4</b>	<b>CENTRES DE FORMATION : 10</b>

## OBJECTIFS

Imaginove a pour objet le **développement de services** pour les entreprises et pour les établissements de recherche et d'enseignement supérieur, dans la création, la production et la diffusion de contenus dans les domaines du jeu vidéo, du cinéma, de l'audiovisuel, de l'animation et du multimédia. Imaginove a pour ambition de devenir d'ici 5 ans, **la référence européenne en matière de fabrication et de diffusion de contenus pluri médias.**

## GOUVERNANCE

Le CA est composé de 13 personnes, représentant 10 entités adhérentes au pôle.

## EQUIPE D'ANIMATION

Elle est composée de **8 personnes** et met en œuvre les missions décidées par le CA.

## BASSIN D'EMPLOI

La région Rhône-Alpes compte environ 700 entreprises dans le domaine de l'image et la vidéo, ainsi qu'une trentaine de laboratoires de recherche.

**MINALOGIC**  
Pôle mondial  
Grenoble



*L'infiniment petit, l'infiniment utile ...*

**Complément d'informations sur ce pôle :**

**Le bassin d'emploi :**

**Une masse critique de plus de 38 700 personnes  
au sein de l'écosystème grenoblois en innovation :**

**MICRO-NANOTECHNOLOGIES &  
ELECTRONIQUE**

Recherche	3 000 emplois
Entreprises	21 700 emplois
<b>TOTAL</b>	<b>24 700 emplois</b>
Enseignement supérieur	1 200 diplômés/an

**INFORMATIQUE & LOGICIEL**

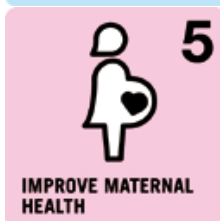
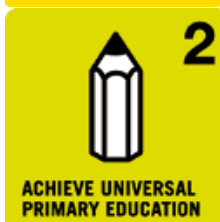
Recherche	2 000 emplois
Entreprises	12 000 emplois
<b>TOTAL</b>	<b>14 000 emplois</b>
Enseignement supérieur	2 200 diplômés/an



LYONBIOPOLE

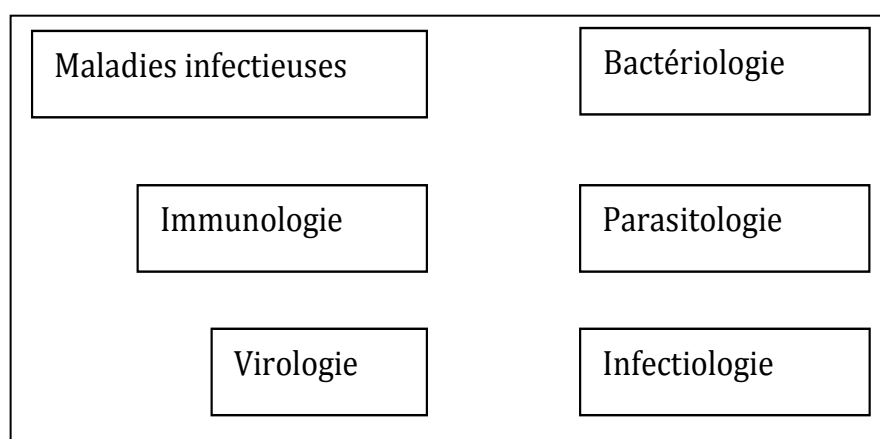
Pôle mondial  
Rhône – Alpes (Lyon)

LYONBIOPOLE



Domaine d'activité : *Santé*

Diagnostic, Vaccins et nouvelles thérapies



ADHERENTS : 70

PME : 40

GROUPES : 20

CENTRES DE RECHERCHE, CENTRES DE FORMATION et  
COLLECTIVITES & ACTEURS INSTITUTIONNELS : 10

**MARCHE et CHIFFRES CLES :**

La région Rhône-Alpes est le **2<sup>e</sup>** employeur national dans le secteur des biotechnologies et des dispositifs médicaux avec **50 000** emplois et **600** sociétés.

**53%** des PME ont moins de **20** salariés.

En moyenne, **10** sociétés sont créées chaque année en biotechnologie et dispositif médical.

En Rhône-Alpes, il y a **2500** chercheurs en infectiologie.



## ACTIONS PRINCIPALES / MISSION :

### *Booster l'innovation pour répondre à des enjeux de santé publique :*

Lyonbiopôle, pôle de compétitivité mondial, est focalisé sur la lutte contre les maladies infectieuses humaines et animales et les cancers, du diagnostic et de la prévention jusqu'au traitement en intégrant les systèmes d'administration originaux.

## GOUVERNANCE :

### **Le CA se compose de 10 membres et 4 invités permanents :**

6 entreprises et 4 centres de compétences – les invités sont des collectivités territoriales.

Le CA définit les orientations stratégiques et la politique générale du pôle

+ valide les programmes d'actions et le budget

+ labellise les projets R&D sélectionnés par le Groupe Technique

### **Un groupe de travail technique composé de 12 membres :**

7 entreprises et 5 centres de compétences, qui analysent les projets de R&D puis les soumet au Conseil d'administration pour labellisation

## EQUIPE D'ANIMATION :

### **Elle est composée de 15 personnes.**

L'équipe accompagne le montage de projets multi-partenariaux de R&D et les suit dans leur déploiement. Elle met en œuvre le plan de communication et organise des animations entre les acteurs du pôle.

## LYON URBAN TRUCK & BUS

Pôle national

Rhône – Alpes (Lyon)



### DOMAINES D'ACTIVITES :

*Transport collectif des personnes et des marchandises en ville par bus ou camions*

Motorisation

Architecture et confort des véhicules

Véhicules communicants

Chaîne cinématique

Sécurité, sûreté

Systèmes de transports

Infrastructures

### ADHERENTS : 132

PME : 60

GROUPES : 50

CENTRES DE FORMATION : 7

CENTRES DE RECHERCHE : 10

COLLECTIVITES  
& ACTEURS INSTITUTIONNELS : 5

### OBJECTIFS

L'ambition de LUTB est de répondre aux défis soulevés par la croissance des besoins de mobilité, des personnes et des marchandises dans un environnement urbain.

### EQUIPE D'ANIMATION :

Elle est composée de 5 membres.

# Table des figures

---

Figure 1 : Présentation du contexte général de la recherche

Figure 2 : Contexte général de la recherche approfondie

Figure 3 : méthodologie employée sur les objets de recherche

Figure 4 : Analyse et observations

Figure 5 : Démarche générale et objectifs de la recherche

Figure 6 : Définitions et identification d'un cluster

Figure 7 : Carte représentant les systèmes productifs locaux français

Figure 8 : Cartographie des 71 pôles de compétitivité en 2010

Figure 9: Positionnement de ce tout dernier RTO

Figure 10 : Proposition de schéma simplifié du fonctionnement des pôles de compétitivité : l'Etat au cœur du dispositif.

Figure 11 : Exemple d'un processus de labellisation d'un projet collaboratif au sein de Lyon Urban Trucks & Bus

Figure 12 : process de labellisation des projets collaboratifs pour Minalogic

Figure 13 : Labellisation de projets collaboratifs au sein de Plastipolis

Figure 14: Représentation de la firme focale

Figure 15 : Représentation de la gouvernance associative

Figure 16 : Représentation de la gouvernance territoriale

Figure 17 : Positionnement du pôle de compétitivité et de ses interlocuteurs

Figure n° 18: Emergence de la coordination en revue de littérature

Figure 19 : représentation verticale, le pouvoir reste à la Direction

Figure 20 : représentation horizontale, le pouvoir est réparti

Figure 21 : Les premiers déterminants de la collaboration

Figure 22 : Proposition de définition plus complète de la collaboration

Figure 23 : Partenariats entreprises-universités d'après Parker (1992) in Vedovello (1998)

Figure 24 : Comparaison des deux formes sur une chaîne de valeur

Figure 25 : Divers projets en fonction de leurs importances dans l'organisation, ainsi que l'importance de l'organisation au sein de ces projets

Figure 26 : La GRH, une multitude d'acteurs

Figure 27 : Catégorie d'actions se conjuguant aux ressources

Figure 28 : réseau de type confédéré

Figure 29 : Importance de la diversité d'interlocuteurs pour un salarié

Figure 30 : Représentation des relations entre les trois dimensions dans le cas de projets collaboratifs

Figure 31 : Représentation des relations entre les trois dimensions dans le cas des pôles de compétitivité

Figure 32 : Représentation schématique de l'intra et l'inter organisationnel en fonction de l'exploitation et de l'exploration

Figure 33 : L'exploitation génère l'exploration et réciproquement :

Figure 34 : Relation et dynamique d'exploitation / exploration

Figure 35 : Dynamique de coopération intra et inter organisationnel

Figure 36 : Affinage de la proximité organisée selon Torre (2006)

Figure 37 : Typologie des formes de proximité (Bouba-Olga et Grossetti 2008)

Figure 38 : Démarche générale et objectifs de la recherche

Figure 39 : Réalisation de la recherche concernant l'étude de la collaboration au sein de deux projets collaboratifs

Figure A : Le projet SMART Electricity et ses sous-projets

Figure 40 : Mode de fonctionnement pour la recherche au sein des pôles

Figure 41 : courbe de coopération SMART electricity

Figure 42 : courbe de coordination SMART electricity

Figure 43 : courbes coopération et coordination NANOCity

Figure 44 : Récapitulatif des constats

Figure 45 : représentation de passage de jalons

Figure 46 : un « chemin » d'apprentissage et de développement de compétences

Figure 47 : un « chemin » d'apprentissage et de développement

Figure 48 : Influence des dimensions les unes envers les autres

Figure 49 : Influence des dimensions les unes envers les autres en fonction du terrain

Schéma B et C : cartographies des dispositifs de GRH étudiés

Figure 50 : influence du contexte et du processus sur le contenu

Figure 51 : influence du contexte et du processus sur le contenu

Figure 52 : les proximités

Figure 53 : influence du contexte et du processus sur le contenu

Figure 54 : proposition de complément de typologie

Figure 55 : la GRH plutôt conséquence que cause de la collaboration

Figure 56 : Dispositifs de GRH naissants à la faveur de la collaboration

Figure 57 : schéma résumant notre thèse

Figure 58 : les déterminants de la collaboration

# Liste des tableaux

---

Tableau 1 : Caractéristiques auxquelles doit répondre un cluster

Tableau 2 : Différentes formes inter-organisationnelles

Tableau 3 : Deux formes de Réseaux Territoriaux Organisés

Tableau 4 : Différentes définition du terme collaboration

Tableau 5 : points de comparaison de formes d'organisations

Tableau 6 : Personnes rencontrées en entretiens concernant NANOCITY

Tableau 7 : Personnes rencontrées en entretien concernant SMARTelectricity

Tableau 8 : observateurs des pôles vague 1

Tableau 9 : observateurs des pôles vague 2

Tableau 10 : récapitulatif du nombre d'entretien réel

Tableau 11 : fiches des 12 pôles de compétitivité

Tableau 12 : Déterminants de la coopération présents dans les verbatims

Tableau 13 : Déterminants de la coordination présents dans les verbatims

Tableau 14 : Des périmètres d'actions plus ou moins étendus

Tableau 15 : Récapitulatif du nombre de pôles participants à une action

**Résumé :** Depuis quelques années, nous assistons à de profondes mutations économiques qui impliquent un changement de frontières organisationnelles. On constate que le mode de fonctionnement inter-organisationnel est de plus en plus pertinent, il est ainsi présenté comme le périmètre adéquat de mise en œuvre des nouvelles formes de gouvernance au service de l'innovation.

Les travaux de recherche effectués dans le cadre de cette thèse de doctorat s'inscrivent dans ce contexte et concernent les pôles de compétitivité. Travailler en mode collaboratif implique la multiplicité et la découverte de nouveaux modes de fonctionnement des uns et des autres. La collaboration inter-organisationnelle engage une multitude d'acteurs différents, ayant des rythmes de travail aussi divers que variés, des cultures d'entreprises différentes, des compétences différentes et complémentaires, etc.

Les pôles de compétitivité supposent que les adhérents soient dans une posture de collaboration. La mise en réseau des entreprises et organisations adhérentes aux pôles nécessite de travailler ensemble et collaborer sur des missions et projets communs.

Or, la gestion des ressources humaines au sein d'un pôle de compétitivité n'est pas simple : nous l'avons énoncé plus haut, les populations en présence ont des statuts et des cultures très différents (chercheurs, entrepreneurs, salariés, etc.), la plupart des personnes associées aux pôles ne sont ni dirigées, ni rémunérées par celui-ci, l'organisation du travail sur des projets de Recherche & Développement collaboratif est spécifique. Chaque structure adhérente a des spécificités et enjeux différents.

Qu'en est-il alors de la collaboration au sein d'un pôle de compétitivité ? Quelle GRH y observe-t-on ? Celle-ci favorise-t-elle la collaboration entre adhérents ?

**Mots clefs :** Pôles de compétitivité, projets collaboratifs, dispositifs et pratiques de GRH, leviers de collaboration